المال والتجارة

AL MAL WALTEGARA

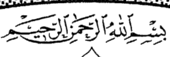
مشاكل التعثر والمتعثرين

أثر الدعم التنظيمي على سلوك المواطنة
دراسة تطبيقية على مديرى البنوك التجارية

رؤية مستقبلية للتنمية السياحية المصرية
وجذب الاستثمار السياحى

قاموس مصطلحات

مالية • اقتصادية • عامة • تصدر شهريا • العدد ٤٢١ • شهر مايو • ٢٠٠٤ • السعر جنيهان





رأس المال المرخص به
٥٠٠ مليون دولار أمريكى

رأس المال المصدر والمدفوع
١٣٢ مليون دولار أمريكى

بنك فيصل الإسلامى المصرى

شركة مساهمة مصرية

نتائج البنك

فى نهاية الربع الأول من عام ٢٠٠٤ م

بيان بالنتائج المحققة	٢٠٠٤/٣/٣١ م	٢٠٠٣/٣/٣١ م	معدل النمو
	مليون جم	مليون جم	٪
• إجمالى أصول البنك	١٤٤٩٠	١٣٠٠٣	١١,٤٤
• جملة ودائع العملاء	١٢٨٧٩	١١١٩٠	١٥,٠٩
• صافى أرصدة التوظيف والاستثمار (بعد استنزال المخصصات)	١٣٠١٨	١١٥٧٣	١٢,٤٩
• حقوق الملكية	٥٤٨	٣٧٤	٤٦,٥٢
• إيرادات النشاط عن الفترة (يناير / مارس)	١٥٤	١٣٧	١٢,٤١
• المصروفات عن الفترة (يناير / مارس)	٢٣	٢٠	١٥,٠٠
• صافى أرباح الفترة (يناير / مارس)	١٣١	١١٧	١١,٩٧

فروع البنك

- **فرع الجيزة :** (١٤٩) شارع التحرير - ميدان الجلاء - الدقى .
- **فرع القاهرة :** (٣) شارع ٢٦ يوليو - القاهرة .
- **الفروع الأخرى :** الأزهر - غمرة - مصر الجديدة - الدقى - أسيوط - سوهاج - الإسكندرية - دمنهور - طنطا - بنها - المنصورة - المحلة الكبرى - السويس - الزقازيق .
- **الادارة العامة لأمناء الاستثمار :**

لخدمتكم فى المجالات العقارية والاستثمارية

ومقرها ١٧ شارع الفالوجا - العجوزة . ت : ٣٠٣٦٤٠٨

www.faisalbank.com.eg



علمية ـ اقتصادية ـ مالية ـ عامة ـ تصدر شهرياً

العدد ٤٢١ ـ مايو ٢٠٠٤ م

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير

أحمد عاطف عبد الرحمن

نائب رئيس التحرير

أ.د/ كامل عمران

في هذا العدد

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لقواعد النشر العلمي المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل في تخصصه

الاشتراكات

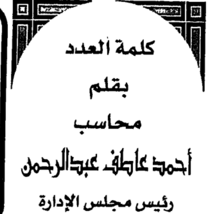
- الاشتراكات السنوية ١٨ جنيهاً مصرياً داخل جمهورية مصر العربية أو ما يعادلها بالدولار الأمريكي في جميع الدول العربية
- ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه
- الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة

ثمن النسخة

جمهورية مصر العربية جنيهان

سوريا	٥٠ ل.س	ليبيا	٥٠٠ درهم
لبنان	٢٥٠٠ ليرة	السودان	٤٠ جنيهاً
العراق	١٠٠٠ فلس	الجزائر	٥ دينارات
الأردن	١ دينار	الكويت	[illegible] فلس
السعودية	١٠ ريالات	دول الخليج	١٠ [illegible]

١١ شارع ميريت باشا ـ ميدان التحرير ـ القاهرة تليفون: ٥٧٤٤٦٣٠ ـ ٥٧٤٢١٩٠ فاكس: ٥٧٥٠٤١٩







الحقيقة أن الصناعة المصرية تمر منذ سنوات بمنعطف خطير ... وتتعرض لنكسات وأزمات متتالية ... نتيجة لعوامل داخلية وخارجية تكاد تعصف بوجودها ... بعد أن كانت عبر سنوات طويلة صرحاً شامخاً وإحدى الدعائم الأساسية للاقتصاد القومى .

كان للمبادرة الجريئة والمسئولة ... من جانب الأستاذ / حسين عبدالعزيز رئيس البنك الأهلى المصرى ... واقتحامه للمشاكل فى عقر دارها ... أثرها المحمود وكم كنا نحن صناع مصر فى أمس الحاجة إليها منذ سنوات لإنقاذ ما يمكن إنقاذه ... من صناعات أصابها الشلل ورجال صناعة حطمهم الإحباط واليأس ـ لقد أصاب الصناعة ما أصابها من توقف وعجز ... ليس عن تقصير ولكن نتيجة ظروف عامة فرضت عليها ... ولم تعرف كيف تقاوم ... إنها مأساة تنبئ عن كارثة ... أحوال الصناعة للأسف تسير من سئ إلى أسوأ وتتعرض لهجمة شرسة من الخارج ... فإذا لم نسرع لعمل أى شيء فالمحصلة ستكون دمار كل شئ ... وخسارة كل شيء خاصة إذا ما أضفنا إلى معلوماتنا ... ما يحاك من حولنا من محاولات لا تنقطع ... من أجل غزو أسواقنا أسواق ٧٠ مليون مستهلك ... ولكى تتحول مصر من دولة منتجة ومصدرة ... إلى دولة مستوردة ومستهلكة ... وهذا ما تؤكده أرقام الواردات.

إننا نستورد الآن كل شيء بداية من رغيف العيش والملح ونهاية بالآيس كريم والمربيات والجبن والبسكويت حتى اللبان احتل قائمة الواردات . إنها مأساة ... كنا نصدر الكثير وأصبحنا نستورد الكثير والكثير إنها أرقام الجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء تؤكد حقيقة مؤلمة ... عن مدى ما وصلنا إليه من انفلات وسفه استيرادى ... لحساب مجموعة من التجار والمستوردين ... مما أثر سلباً على الصناعة الوطنية ... وباستقراء الأرقام لبعض السلع لكى نرى ... أين نحن وماذا ينتظرنا ... لكى يعلم الجميع أن هذا التعثر للمصانع مستهدف من قبل البعض من الخارج ومن الداخل ... يساعدهم فى ذلك ظروف مضطربة تحيط بالصناعة المصرية .

إن السفه الاستيرادى مستمر ـ والانفلات الأخلاقى للتجار والمستوردين قائم ولو على حساب المصلحة العامة .

إننا نناشد الحكومة بضرورة التدخل من أجل إنقاذ الصناعة المصرية وأن يكون هناك نظام لترشيد الاستيراد ... و أن لا يترك الحبل على الغارب ... ووضع الأولويات للمواد الخام ... وتعديل التعريفة الجمركية لحماية المنتج الوطنى ... الذى يواجه هجمة شرسة أمام نقص فى الخامات وارتفاع أسعارها بعد انخفاض سعر الجنيه ... ـ ومنافسة غير متكافئة من وراء الاستيراد المفتوح بلا ضابط أو رابط.

إن المتعثرين هم صناع شرفاء ... وضعتهم الظروف العامة والمحيطة بهم فى مواقف صعبة وسيئة ليس لهم فيها خيار والآن يعيشون مهددين بالسجن ومصانعهم بالإغلاق وتشريد العمال ... فأصبح العمل الصناعى عملاً محفوفاً بالمخاطر ... وليس جاذباً للاستثمار إذا لم تعمل الدولة إلى إعادة الحياة والثقة للصناعة ... فالعاقبة ستكون وخيمة سيدفعها المواطن الذى أضناه البحث عن عمل ... بعد أن تعب فى البحث عن لقمة العيش .

إنها مشكلة قومية وأصبحت ظاهرة عامة فى جميع المدن الصناعية على امتداد أرض الجمهورية من صعيد مصر إلى برج العرب بالإسكندرية .

كلنا أمل فى أن تسعى البنوك من خلال رؤيتها الواسعة ... ودراساتها الشاملة ... وما لديها من اقتراحات وحلول عملية ... تتناسب وظروف كل منشأة أن تسارع فى اتخاذ القرار المناسب فى سبيل الحفاظ على استمرار العمل فى هذه المنشآت ... أملاً فى

العودة إلى حلبة الإنتاج ... وأملاً فى أن تستوعب المزيد من العمالة تحقيقاً لسياسة الدولة فى الحد من التضخم والبطالة التى طالت كل منزل على أرض مصر **كنت أتمنى** من السيد رئيس البنك الأهلى المصرى ... الذى اقتحم المشكلة بقدرة واقتدار وبعلم ومعرفة وخبرة ودراية ... أن يقود هذا العمل الوطنى ... من خلال لجنة تسويات مشتركة تضم جميع بنوك مصر ... بحيث تكون مصدراً لتحديد إطار عام وخطة عمل شاملة ... لحل مشاكل الصناعة والتى من خلالها تتحرك البنوك نحو وضع حلول جذرية حسب ظروف كل منها وظروف عملائها ... إننا نضع الاقتراح أمام الحكومة والبنك المركزى ... لعلنا نجد فيها طوق نجاة إنها أمل ورجاء ... لأنها فى الحقيقة لن تكون لجنة تسويات بمفهومها ... ولكنها لجنة إنقاذ للصناعة المصرية ... والتى أنهكتها المشاكل الداخلية بخلاف ما ينتظرها من مشاكل خارجية مع بداية عام ٢٠٠٥ حيث اتفاقية الجات فى انتظارنا وما تفرضه من التزامات ... وتكون الاتفاقيات الثنائية العربية قد أكملت عامها الخامس... وسيكون الجمرك صفراً أمام كافة الصناعات العربية ... وبالإضافة إلى تمتعها بمميزات تشجيعية وتمويلية وتسهيلات إدارية من حكوماتها كما أنها لا تتحمل أعباء ضريبية مثلنا فالمنافسة ستكون غير عادلة وقاتلة ... كل هذا والصناعة المصرية تدفع الثمن

من هنا تتحدد مطالبنا :-

أولاً : أن يعاد النظر فى سعر الفائدة على التمويل الصناعى وأن يكون هناك فرق فى المعاملة بين الصانع والتاجر .

ثانياً : أن تكون الأولوية فى فتح الاعتمادات للخامات وأن تتبنى البنوك من داخلها سياسة الترشيد وإعطاء الأولويات للمصانع .

ثالثاً : إيقاف الإجراءات القانونية ضد صناع مصر ، فجميعهم شرفاء ، ويجب أن لا نعمم الاستثناء ، والمحصلة الأخيرة لهذه الإجراءات هو ضياع كل شىء.

- ضياع صاحب المنشأة وما ينتظره من بهدلة وسجن.
- ضياع وتشريد العمالة ـ ضياع حقوق البنوك بعد أن تتحول المصانع إلى خرابات يصعب بيعها .

كل هذه العوامل بالإضافة إلي سلبيات هذا العمل ... وأثره على المناخ العام للاستثمار والهروب إلى المناطق الآمنة فى دول الجوار ... والتى يهمها أن تبقى مصر سوقاً استهلاكياً رقم ١ فى المنطقة العربية.

نحن اليوم فى انتظار قرار بوقف الإجراءات القانونية ضد المستثمرين دفعاً للحياة لهم من جديد وسعياً جاداً نحو الحل ... فالجدولة مطلوبة وفترة سماح ضرورية فى هذه الأيام إلى حين استقرار سعر الصرف لأسعار الخامات ... لأن كثيرا من المصانع تحملت خسائر كبيرة فى السنوات الأخيرة نتيجة لارتفاع سعرالعملة ...

رابعاً : المساعدة فى تصريف المنتجات من خلال إنشاء شركات تسويق وبخاصة سوق العقارات وسوق السلع المعمرة وهذا يتمشى مع سياسة الدولة من حيث التيسير على المواطنين من خلال الإقراض والتقسيط لصغار المستهلكين وهذا يساعد المصانع على التشغيل والوفاء بالتزاماتها .

خامساً : سوق العقارات لقد ضرب فى مقتل بعد التعديلات التى حدثت فى قانون حوافز الاستثمار هذه الكارثة فاجأت شركات العقارات دون عمل حساب لها فأصابتهم بخسائر لا يعلم مداها إلا الله ... هذا قرار دولة مفاجىء من قبيل القوة القاهرة

سادساً : قروض العملة وفروق الأسعار إنها مشاكل تبحث عن حل فالمصانع ظُلمت ولابد أن يُرفع الظلم عنها و أن تشارك البنوك فى حل هذه المشكلة .

سابعاً : التصميم فى التسويات على توقيع شيكات على بياض أمر غير مرغوب فيه ضمن أدوات الضمان فالضمانات يمكن الحصول عليها بكل الوسائل ولكن هذا الطلب مخيف بعد ما تعرض الكثير من رجال الصناعة للسجن ولا يمكن لرجل أعمال أو صانع شريف يريد أن يختم حياته فى السجون لظروف عامة فُرضت عليه ولا دخل له فيها .

ثامناً : المتعثر يعنى عاجز عن سداد أصل الدين والفوائد العادية ... هل من المعقول أن تضاف إليه غرامات وعمولات تأخير فهذا عقاب مضاعف يجب أن تعاد دراسته كما أن شرط السداد بأقساط شهرية لا يصلح فى جميع الصناعات ـ فالمرونة مطلوبة ودراسة كل حالة على حدة .

لابد من النظر إلى مشكلة التعثر من منظور قومى لما يحاك بمصر من مؤامرات ومن منظور اجتماعى حيث أن فى كل منزل اثنين أو ثلاثة من خريجى الجامعات من العاطلين ـ ومن منظور اقتصادى ـ للخروج من حالة الكساد والركود والتى طالت سنواتها ...

إنها أمانة والله معنا من أجل خير مصر

أثر الدعم التنظيمي على سلوك المواطنة

دراسة تطبيقية على مديرى البنوك التجارية

إعـداد
د/ محمـد غمـري الشـوادفي
قسم إدارة الأعمال - كليـة التجـارة - جامعة الزقازيـق

****

أولاً: المقدمة : -

تسعى المنظمات المصرية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية لمواجهة التحديات والتحولات العالمية والمحلية المفروضة عليها وهى بذلك تحتاج إلى المزيد من الأدوار الإضافية Extra-Roles لجميع العاملين بها وهو ما يطلق عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمى
Organizational Citizenship Behavior أو (O C B) حيث يؤكـد organ أن الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية ، بل لا بد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمى [1] ويتطلب تحقيق وتنمية سلوك المواطنة التنظيمى إعادة هندسة العلاقات التنظيمية Re- Engineering Relationship مع جميع أعضاء المنظمة وذلك من خلال بناء علاقات توافقية Covenantal Relationship مع الموظفين بالمنظمة تقوم على الثقة المتبادلة والقيم المشتركة ودعم التوافق بين مصالح الفرد والمنظمة [2] حيث تعتمد العلاقة بين الفرد والمنظمة على العلاقات التبادلية والتوافقية والقائمة على تحقيق المنافع وإشباع الحاجات لكل الأطراف .

ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمى - بما ينطوى عليه من طاعة واحترام ومشاركة وولاء و الدفاع عن المنظمة من الموظفين - هو ناتج للعلاقة التوافقية مع المنظمة وذلك من خلال إدراك الموظفين للدعم التنظيمى ومدى مسئولية المنظمة نحو موظفيها حيث إن سلوك المواطنة يمكن بناؤه من خلال العلاقات المتبادلة مع دعم الموظفين [3] ويتوقف النجاح فى سلوك المواطنة التنظيمى على مدى الدعم الذى تقدمه المنظمة للموظفين ومدى مسئوليتها عنهم حيث يرى Gra- ham & organ فى دراستيهما عن الانتماء والعلاقات التوافقية أن الانتماء يتزايد نحو المنظمة إذا ما زاد إدراك العاملين لدعم المنظمة لهم[4]

1 - Organ.D.W., "The motivation basic of organizational citizenship behavior", Research in organizational behavior., (Vol.12, 1990) pp 43-72
2 - Van Dyne.L& Garham.G.," Organizational citizenship behavior construct redefinition, measurement and validation", Academy of management journal.,(Vol.37,No.4,1994),pp. 785-802
3 - Eisenberger. R. Et.al., "Perceived organizational support ", Journal of applied psychology, (Vol.71,1986) pp. 500-507
4 - Graham.J.W. & Organ.D.W., "Commitment and the covenantal organizational", Journal of managerial issues., (Vol.5,1993), pp. 483-502

وهذا يتفق مع دراسة Roussenal، Eisenbrger من وجود علاقة قوية بين دعم المنظمة للعاملين وتقديرها لمساهماتهم ومشاركتهم وولائهم لها(١) .

ورغم الحداثة النسبية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمى (٢) إلا أن الكتابات والدراسات قد تعددت فى الدول الغربية خلال العقدين الماضيين وذلك لما أدركه الباحثون من تأثير إيجابى قوى لسلوك المواطنة التنظيمى على الأداء (٣) وتحقيق الفعالية التنظيمية لما لها من تأثير على دعم الأداء الجماعى وتنمية روح الفريق وتحقيق الرضاء للعملاء الداخليين والخارجيين (٤) وبالرغم من اهتمام الباحثين فى الدول الغربية بسلوك المواطنة التنظيمى إلا أن هذا الموضوع لم يلق الاهتمام الكافى فى الأدبيات العربية وإن تناوله بعض الباحثين باستحياء شديد فى كتاباتهم ولقد تم قياسه من خلال معايير اجتماعية كالكرم والإيثار والسلوك الحضارى والروح الرياضية (٤) ولم يتم تناوله من خلال معايير السلوك الإدارى الأمر الذى أثار فضول الباحث للتعامل مع هذا الموضوع وتطبيقه على إحدى المؤسسات المهمة والتى تواجه الكثير من التحديات وهى البنوك

ولهذا فإن هذا البحث يستهدف الإجابة على الأسئلة التالية : -

- **ما هو المفهوم الإدارى والقابل للتطبيق العملى لسلوك المواطنة التنظيمى**
- **ما هى الأبعاد والمكونات الأساسية لسلوك المواطنة**
- **كيف يمكن أن تؤثر العلاقات التوافقية بين دعم المنظمة للعاملين وسلوك المواطنة التنظيمى وما هى العلاقة بين الدعم التنظيمى وسلوك المواطنة للمديرين**
- **ما مدى الاختلافات بين المديرين فى إدراك الدعم التنظيمى**
- **هل يؤثر الاختلافات فى إدراك الدعم التنظيمى بين المديرين على سلوك المواطنة**

---

١ - للمزيد يرجع إلي:

* Eisenberger.R. Et.al., "Perceived organizational support and employee diligence commitment and innovation", Journal of applied psychology. ,(Vol 75,1990), pp. 51-96
* Rousseu D. M. & Muleen Parks,"The contracts of individual and organizational", Research in organizational behavior, (Vol. 15, No. 1, 1993), pp. 14-34

2 - O'Bannon .D.P. & Pearce.L.C., "An exploratory examination of gains sharing in service organizational implications for organizational citizenship behavior and pay satisfaction", **Journal of management issues.**, (Vol. Xi No.3,1999), pp363-378

٣ - يمكن الرجوع إلي:

* Lombert S.J., "Added benefits the link between work life benefits and organizational citizenship behavior" ,**Academy of management,** (Vol. 43, No 2, 2000), pp. 801-815
* Moorman R.H. ,"Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, Do fairness perceptions influence employee citizenship?", **Journal of Applied psychology**, (Vol.76, 1991), pp. 845-852

4 - Koys J. Danial, "The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior and turn over on organizational effectivness a unit level long tudinal study", **Personal psychology**, (Vol. 54,2001), pp. 101-121

٥ - د. عادل زايد ، "تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين فى شركات قطاع الأعمال المصري : دراسة تطبيقية "، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، (العدد ٥٥، السنة ٣٩ ، ٢٠٠٠) ص٥٧٥ –٦١٤

ثانياً: مشكلة البحث :-

يمكن تحديد أبعاد المشكلة من مناقشة النقاط التالية : ــ

١ - تواجه البنوك المصرية ثلاثة تحديات أساسية هى كثرة وتنوع رغبات العملاء ، وزيادة حدة المنافسة وكثرة التحولات والتغيرات العالمية [١] فضلا عن التحولات الاقتصادية فى داخل المجتمع من تحول الاقتصاد وخصخصة الشركات والاتجاه نحو الحرية الكاملة للتجارة وحرية سوق الصرف وتدعيم بورصة الأوراق المالية و ما ترتب عليه من تحول فى السياسات و تغير فى نظم الإدارة

٢ - زيادة حدة المنافسة التى تواجه البنوك التجارية المصرية نتيجة ظهور بنوك أجنبية ومشتركة فى الأسواق وزيادة نشاط شركات الصرافة و ما يترتب عليه من تغيرات فى الأسواق و السياسات و طريقة التعامل مع الجمهور

٣ - واقع البنوك المصرية الذى ينطلق من واقع الإدارة المصرية من مشكلة التناقض بين متطلبات التنظيم الصحيح من ناحية وبين أهداف وإمكانات الأفراد من ناحية أخرى فبالرغم من الجهود المبذولة لتطوير الإدارة إلا أنه مازال هناك عدم اهتمام كاف بالعنصر البشرى باعتباره أهم عناصر التنظيم [٢]

٤ - تعانى البنوك المصرية - فى الفترة الأخيرة - من انتقادات كثيرة من الباحثين الاقتصاديين والصحافة المصرية نتيجة السلوكيات غير المقدرة من المجتمع وقصور سلوك المواطنة لدى بعض مديرى البنوك حيث أوضح التقرير الاقتصادى أن فساد البنوك هو أكبر الأشياء الواضحة للعيان نظرا لكم الأموال التى نهبت حيث بلغ الأموال المهربة فى السنوات القليلة الماضية ٤٦ مليار جنيه وقيام بعض المديرين بالاستيلاء على ٣٠٠ مليون دولار وظهور مظاهر الرشوة فى القروض ومنح الائتمان [٣]

٥ - إعادة ترتيب وتنظيم البنوك أو ما يطلق عليه إعادة الهيكلة لمواجهة التغيرات والتحولات العالمية والمحلية وما قد يترتب عليه من مخاوف ومشاعر سلبية لدى العاملين فى البنوك وبخاصة فئة المديرين والمسئولين الذين يحتلون مواقع وظيفية متقدمة من تطبيق سياسة الخفض التنظيمى **Down sizing**

٦ - كثرة شكاوى المديرين من قصور الدعم التنظيمى لهم والتغير فى سياسات و نظم العمل ، و عدم دعم قيم العمل ، و القصور فى تنمية القيادات الإدارية فى البنوك لمواجهة المشكلات المتجددة فى أعمال البنوك [٤]و غياب الأعمال التطوعية ، و عدم الاهتمام بحلقات الجودة وبناء على ما تقدم فإن الباحث - فى ضوء المظاهر السابقة - يرى أن البنوك تحتاج إلى ضرورة

---

١ - د .محمد منصور ، د .محمد غمرى الشوادفى ، **الإدارة المالية والتمويل** (الزقازيق : مكتبة المدينة ،٢٠٠٠) ، ص١٧-٢٤

٢ - د .على السلمى ، **الإدارة المصرية رؤية جديدة** ، (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب)

٣ - نعمان الزياتى ، تحقيق عن الفساد ٢٠٠٢ ، **مجلة الأهرام الاقتصادى** (العدد ١٨١٦) ص٢٤

٤ - مقابلا ت ميدانية مع بعض مديرى البنوك المصرية خلال الفترة مارس - يوليو ٢٠٠١

أ - تبنى استراتيجية الأداء المتميز لمواجهة المنافسة الجديدة والقوية والتعامل مع التحديات المفروضة على البنوك

ب - دعم وتنمية القيادات الإدارية والحفاظ على هيكل العمالة قادرا ومستعدا للتعامل مع هذه التحولات

وهذا "التميز فى الأداء لن يتحقق من خلال الأدوار الأساسية فقط للعاملين والمحددة وظيفيا و إنما يتطلب القيام بكل ما يمكن من أدوار إضافية وهو ما يعرف باسم سلوك المواطنة التنظيمى (١)" وعليه يمكن القول إن مشكلة البحث تتبلور فى تحديد مستوى سلوك المواطنة عند مديرى البنوك وكيف يمكن تنمية سلوك المواطنة التنظيمى وما هو الدور الذى يمكن للمنظمة أن تلعبه فى دعم المديرين لتنميه سلوك المواطنة لديهم

ثالثاً: أهداف البحث :-

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

١ - تحليل سلوك المواطنة التنظيمية للمديرين فى البنوك وذلك من خلال التعرف على مدى توافر الأبعاد الأساسية من هذا السلوك عند المديرين .

٢ - تحديد أهم أبعاد الدعم التنظيمى للمديرين وأهم الفروق الإدراكية بين المديرين لهذه الأبعاد

٣ - تحديد العلاقة بين الدعم التنظيمى وسلوك المواطنة

رابعاً: أهمية البحث :-

تنبع أهمية البحث من النقاط التالية : -

١ - تتعرض الدراسة الحالية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمى وهو من الموضوعات غير المطروقة بكثرة فى الأدبيات العربية ولا سيما فى مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمى والتى مازالت البحوث فى هذا المجال نادرة رغم أهميتها للمنظمات العربية بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة و عليه فهو ينبع من حاجة المنظمات لدراسة هذا السلوك و بخاصة فى تلك المرحلة التى تواجهها و ذلك إذا ما أخذ فى الاعتبار الآثار الجيدة لسلوك المواطنة التنظيمى على فعالية المنظمة حيث تؤكد دراسة **Shore** قوة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى فعالية المنظمة (٢) كما يساهم سلوك المواطنة التنظيمية فى تحفيز السلوك الاجتماعى للمنظمة وبناء التعاون وروح الفريق للعاملين بها (٣) هذا من ناحية وتساهم فى رفع وتحسين مستوى الأداء الوظيفى للموظفين (٤) من ناحية ثانية

٢ - تساهم هذه الدراسة فى التعرف على اتجاهات المديرين عن الدعم الذى يقدمه البنوك لهم

---

1 - Organ.D.W., op cit, p. 45

2 - Shore.L &Wayne.S., "Commitment and employee behavior comparison of effective commitment and continence commitment with perceived organizational support", **Journal applied psychology.,** (Vol.78,No. 5,1995),pp.774-780

3 - Smith .C.A.& Organ.D.W. & Near.J.P., " Organizational citizenship behavior its nature and antecedents", **Journal of applied psychology** ,(Vol.68 No.5,1993), pp 653-663

4 - Schnake.M., "Organizational citizenship behavior. A review proposed model and research agenda"., **Human relation,** (Vol.44,1991), pp 735-759

و مدى رضائهم عنه ومن ثم فهى تساعد المسئولين فى البنوك على التعرف على اتجاهات المديرين عن الدعم التنظيمى ومدى الفروق الإدراكية بين هؤلاء المديرين

٣ ـ يوضح هذا البحث مدى العلاقة بين الدعم التنظيمى للمديرين وسلوك المواطنة التنظيمى وهو بذلك يوضح مدى الدور الذى يمكن أن تلعبه العوامل الإدراكية للدعم التنظيمى فى تشكيل سلوك المواطنة التنظيمى والى أى مدى يمكن للدعم التنظيمى أن يحفز المديرين على القيام بأدوار إضافية كالدفاع و التطوير و الولاء و احترام القوانين إلى الأدوار الرسمية كالالتزام والتواجد والأداء وغيرها

٤ ـ يساهم هذا البحث فى تحديد مفهوم ومكونات سلوك المواطنة التنظيمى من جانب الإدارة و ذلك من واقع تطبيقى يمكن قياسه فى أداء العمل و يساهم هذا البحث فى تقديم الأبعاد الأساسية التى يمكن أن تستخدم فى قياس سلوك المواطنة التنظيمى كما يمكن أن يساهم فى التنبؤ بهذا السلوك وكذلك يمكن قياسه وتقويمه .

٥ ـ يتناول هذا البحث بالتطبيق قطاعاً من أهم قطاعات الاقتصاد القومى – وهو البنوك – نظرا لما تواجهه من تحديات متنوعة ولعل أهمها تنوع وتعدد رغبات العملاء وزيادة حدة المنافسة وكثرة التغييرات والتحولات المحلية والخارجية ولمواجهة هذه التحديات تزداد الحاجة إلى تنمية ودعم سلوك المواطنة التنظيمى وما يترتب عليه من القيام بأدوار إضافية .

٦ ـ و رغم تزايد التحديات الخارجية فإن التحدى الأكبر لهذا القطاع يكمن من الداخل حيث تزايدت الحملات والحديث عن الأداء البنكى خلال العقد الأخير وما ترتب عليه من السلوكيات غير الموضوعية فى منح الائتمان ومشاريع الاستثمار وما ترتب عليها من خلل فى الأداء البنكى الأمر الذى يزيد من أهمية تناول سلوك المواطنة التنظيمى فى هذا الوقت وذلك لقياس مستوى هذا السلوك والتعرف على ماهية محدداته وذلك فى محاولة لتفسير هذا السلوك وما هى العوامل المحددة له وكيف يمكن تنميته لدى العاملين فى البنوك .

٧ ـ يتناول هذا البحث بالتطبيق فئة المديرين وذلك لما تمثله هذه الفئة من أهمية كبيرة فى البنوك وتأثير قوى على اتخاذ القرار وصناعتها الأمر الذى يساهم فى التعرف على مدى توافر سلوكيات المواطنة لدى هذه الفئة ومدى إدراكهم للدعم والخدمات التى تقدمها البنوك لهم

خامساً: الخلفية العلمية للبحث :-

لقد تعددت الكتابات فى الدول المتقدمة والتى تهتم بدراسة وتفسير سلوك المواطنة التنظيمى وبالتالى تنوعت الدراسات التى تناولت هذا المفهوم بالوصف والتحليل وتباينت واختلفت فيما بينها فى تعريف سلوك المواطنة ومن ثم أسلوب قياسه إلا أنها اتفقت على أهميته والآثار الناتجة عنه ودوره فى تحقيق الفعالية ويمكن توضيح ذلك فى النقاط التالية :

أ- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمى :ـ

لقد تعددت التعاريف التى تناولت تحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمى ويمكن تقسيم هذه التعاريف إلى اتجاهين :

الاتجاه الأول : المواطنة تعنى الأدوار الإضافية فقط : ـ

يرى أنصار هذا الاتجاه المواطنة على أنها السلوك غير المكلف Non mordant أو سلوك الدور الإضافى Extra Roleأو سلوك التأييد الاجتماعى Behavior Brasocial و يمكن توضيح ذلك باستعراض التعاريف التالية:

١ ـ يعرف Konovisky سلوك المواطنة على أنه يعبر عن السلوك الوظيفى الذى يؤديه الموظف طواعية والذى يتعدى حدود الواجبات الوظيفية (١)

٢ ـ ويعرف Padaskoff & Machenzie على أنه السلوك الفردى الذى يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسية (٢)

٣ ـ يعرفه Orgone 88على أنه السلوك الفردى الذى يتسم بالطواعية والاختيار ولا يرتبط بأى علاقة مباشرة وعلنية بالنظام الرسمى (٣)

٤ ـ يعرفه O, Relly و زملاؤه على أنه مجموعه الأفعال التى لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفى وتحقيق النافع للمنظمة (٤)

يرى أنصار هذا الاتجاه أن سلوك المواطنة يمكن قياسه من خلال خمسة أبعاد هى (٥)

الكرم Courtesyوالروح الرياضية Sports man ship والإيثار Altuism والالتزام العام General conpli-enceوالسلوك الحضارى Civicvirtve

الاتجاه الثانى : المواطنة تعنى أداء الأدوار الأساسية بشكل واسع : ـ

يرى أنصار هذا الاتجاه أن سلوك المواطنة سلوك تكاملى ينطوى على الطاعة والاحترام لقوانين و أهداف المنظمة والولاء والدفاع والمشاركة الإيجابية لتحقيق مصالح المنظمة (٦) ويمكن توضيح ذلك من استعراض التعاريف التالية:-

١ ـ يعرف Walz97و زميله سلوك المواطنة على أنه السلوك الوظيفى القائم على احترام القوانين والوفاء للمنظمة وتحسين أدائها (٧)

٢ ـ فى حين يعرف Eisenberg86 سلوك المواطنة على أنه دالة للكيفية التى يؤدى بها الموظفون مسئولياتهم على نطاق واسع (٨)

---

1 - Konovisky M.A. & Pugh S., "Citizenship behavior and social exchange", Academy of management journal, (Vol. 37, 1999), pp. 659-669

2 - Padaskoff P.M. & Machenzie S.B., "Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations sales persons performance", Organizational behavior and human decision processes, (Vol. 50, 1991), pp. 123-150

3 - Organ D.W., op cit, pp. 34-72

4 - O'Reilly C.A. & Chatman J. & Caldwell D.F., "People and organizational culture، A profile comparison approach to assessing-person - organization fit", Academy of management journal, (Vol. 34,1991), pp. 487-516

٥ - للمزيد يرجع إلي: د .عادل زايد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٧٥-٦١٤

6 - Van Dyne, & Garhom Ang Soon, op cit, p. 691
Garhom, op cit p.

7 - Walz S.M. & Niehoff B.P., " Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-nenu restaurants", Academy of management journal, (Vol. 39, 1997), pp. 321-344

8 - Eisenberger R. Et. Al., op. cit., p. 502

٣ - أما Van Dyne يعرف سلوك المواطنة على أنه جميع السلوكيات المفيدة والتى تصدر عن الفرد وتلقى تأييدا وتساهم فى تحقيق أهداف المنظمة [١]

٤ - ويعرفها المبيض ٩٩ على أنها السلوكيات التنظيمية والوظيفية الأصلية أو الإضافية المدعومة اجتماعيا والموجه إلى الأفراد الآخرين وجماعة العمل وإلى المنظمة ككل [٢]

٥ - ويتفق ذلك مع Garham91 فى أن المواطنة التنظيمية تشمل الإيجابية الكاملة من الأعضاء المنتمين للمنظمة وذلك من خلال أداء الوظيفة للدور الأساسى والتقليدى والأدوار الخاصة الإضافية وتنطوى على المشاركة والطاعة والولاء [٣]

ومن دراسة الاتجاهين فإن الباحث يعتقد أن الاتجاه الثانى أكثر واقعية من الاتجاه الأول ومن ثم يتبنى الاتجاه الثانى للأسباب الآتية :

- إن قصر سلوك المواطنة التنظيمى على سلوك الأدوار الإضافية والتى لا تدخل ضمن الأدوار الأساسية يصعب قبوله لسببين :-

الأول : من ناحية التطبيق : وذلك لصعوبة فصل الأدوار الأساسية عن الأدوار الإضافية حيث أن التفرقة بينهم تخضع إلى حد كبير إلى ما يعتقده الموظف دورا إضافيا أم دوراً أساسياً ولقد أكدت دراسة - Morrison 96 والتى أجريت على عدد كبير من الموظفين - اختلاف الموظفين فيما بينهم على ما يعتبرونه من الأدوار الأساسية فى الوظيفة و ما يعتبرونه دوراً إضافياً [٤]

الثانى : من الناحية النظرية : وذلك لأن الأدوار الأساسية هى المنشىء للأدوار الإضافية وأن قياس الأدوار الإضافية يصعب دون التعرف على حدود الأدوار الأساسية فضلا عن أن الدور Role يعبر عن توقعات الآخرين وإدراك الفرد وهذا يختلف عن الواجبات الوظيفية المحددة للموظف وكذلك يمكن أن يختلف من فترة إلى أخرى

- تجاهل الدراسات التى تبنت الاتجاه الأول علاقة الأدوار الإضافية بأهداف المنظمة وتوجهاتها حيث إن بناء الأدوار الإضافية يجب أن يحقق أهداف المنظمة ويدعم العلاقات بين جماعة العمل .

- إن تنمية سلوك المواطنة التنظيمية ينطوى على إطلاق طاقات وإبداع وقدرات الأفراد وهذا يتطلب توافر ثلاثة عوامل متفاعلة معا الترغيب و تحفيز الأفراد و ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الدور الأساسى و تشجيع بعض الأفراد للقيام ببعض الأنشطة الإضافية وهذا لا يتحقق إلا من خلال دعم الدور الأساسى والذى ينطلق من الوظيفة الرسمية [٥]

---

1 - Van Dyne L. & Soon A., "Organizational citizenship behavior of contincent works in Singapore", <u>Academy of management journal</u>, (Vol. 41, 1998), pp. 692-703

٢ - د .على محمود المبيض."العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة شئون الطلاب ، جامعة عين شمس "مجلة كلية التجارة ، جامعة عين شمس ،١٩٩٩

3 - Garham J.W., "An essay on organizational citizenship behavior employ responsibilities and rights", <u>Academy of management journal</u>, (Vol. 4, 1991), pp. 241-270

4 - Morrison E.W., "Role definitions and organizational citizenship behavior; the importance of the employee's perspective", <u>Academy of management journal</u>, (Vol. 37, 1994), pp. 1543-1567

5 - Decop R.J. & Cirkac, " Getting more than you pay for organizational citizenship behavior and pay for performance plans", <u>Academy of management journal</u>, (Vol. 42, 1999), pp. 420-428

- إن أبعاد القياس لسلوك المواطنة فى الاتجاه الأول و الذى يتضمن أبعاد الكرم والروح الرياضية والسلوك الحضارى والإيثار والالتزام العام تنطوى على قياس السلوك الاجتماعى ويصعب من خلالها قياس السلوك الإدارى فى المنظمات الأمر الذى قد يقلل من كفاءتها لقياس سلوك المواطنة للمديرين

وعليه فيمكن للباحث تعريف سلوك المواطنة التنظيمى "على أنه سلوك الطاعة والاحترام لنظم وقوانين وسياسات العمل والموالاة والتأييد للمنظمة والدفاع عنها والمشاركة الإيجابية لأهدافها وذلك من خلال الأدوار الأساسية والإضافية المدعومة اجتماعيا وتنظيميا والموجه نحو الآخرين و تحقق الأهداف العامة للمنظمة "

وعليه يمكن تحديد خصائص سلوك المواطنة فيما يلى: ـ

١ ـ الطاعة والاحترام ويعكس هذا المبدأ الرغبة الصادقة فى طاعة الموظف لقوانين وقرارات ونظم العمل بالمنظمة وذلك من خلال الحرص التام على تعظيم سلوك الالتزام المحدد رسميا بالاستفادة بوقت العمل وموارد المنظمة أفضل استخدام ممكن.

٢ ـ الدفاع عن حقوق المنظمة ويعكس ذلك مدى الاقتناع بأهداف المنظمة والرغبة الكاملة فى تأييدها ودعمها فى مواجهة الآخرين

٣ ـ المبادرة وتطوير العمل و يعكس رغبة الموظف فى تقديم المبادرة وذلك من خلال تقديم المعلومات والمقترحات الجديدة لتطوير طرق العمل والمساهمة فى مناقشة الموضوعات التى تواجه العمل والعمل على حلها [1] .

٤ ـ المشاركة والمساهمة بشكل إيجابى فى حل المشكلات وهذا يعكس مدى رغبة الفرد فى المساهمة فى حل المشكلات سواء كانت هذه المشكلات للمنظمة أو المشاركة فى حل مشاكل العمل والزملاء [2] .

٥ ـ دعم علاقاته مع الآخرين ومساعدتهم وهذا يعكس مدى رغبة الفرد فى الاتصال بالآخرين ودعمهم ورشدهم وحل الصراعات ودعم فريق العمل [3] .

٦ ـ أن يلقى السلوك الذى يقوم به الموظف تأييدا اجتماعيا ويعود بالنفع عليه وعلى زملائه و أيضا يخدم مصالح المنظمة

٧ ـ أن يكون هذا السلوك نابعا من رغبة الفرد التطوعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية وألا ينتظر عليه مكافآت أو أجر

٨ ـ الولاء الكامل للمنظمة وذلك من خلال المولاة والتأييد الكاملين لأهداف المنظمة وسياساتها .

ب ـ مكونات سلوك المواطنة التنظيمى : ـ

بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة التى تناولت مفهوم سلوك المواطنة نجد أن الباحثين من أنصار

1 - Walz , S.M. & Niehoff B.P., op cit pp. 307-311
2 - Podaskoff P.M. & Machenzee A.M., "Organizational citizenship and the quantity and quality of work group performance", Journal of applied psychology, (Vol. 82, 1997), pp. 262-270
3 - Schnakem M., op cit , pp. 735-759

الاتجاه الشامل لسلوك المواطنة قد حددوا خمسة أبعاد لتكون سلوك المواطنة التنظيمى [1] و هى كما يلى: -

١ - الطاعة التنظيمية : -

وتعكس الطاعة التنظيمية Organizational obedience السلوك الشخصى للموظف فى الطاعة التامة للأوامر والتعليمات الصادرة إليه وهذا يتعدى سلوك الالتزام العام حيث يحدد مدى القبول للقواعد والقرارات والسياسات والرغبة فى التنفيذ هذا من ناحية ومن الناحية الثانية الاحترام لسياسات ونظم وقواعد المنظمة وهذا يعنى أن طاعة القوانين لا بد أن يأتى من احترامها .

٢ - الولاء التنظيمى :

ويعكس الولاء التنظيمى Organizational loyalty مدى التقدير الذى تحظى به المنظمة لدى الفرد واتجاهاته الإيجابية نحوها ومدى استعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية وكذلك مدى استعداده لتأييد المنظمة أمام الآخرين ومواجهة التهديدات التى تواجهها وكذلك حرصه على استغلال وقت العمل وموارد المنظمة افضل استغلال ممكن .

٣ - المشاركة التنظيمية :

وتعكس المشاركة التنظيمية Organizational participation مدى اهتمام الموظف بشئون المنظمة ومدى مساهماته فى حل المشكلات التنظيمية كما يعكس مدى مساهمة الفرد فى منع المشكلات التى يمكن أن يتعرض لها من زملائه وكذلك المبادأه فى تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات كما تعكس مبادرة الموظف فى الاتصال بالآخرين لتقديم المعلومات المتوافرة لديه قبل اتخاذ القرارات التى تؤثر على أعمالهم أو على الأقل إخبارهم بذلك وكذلك مدى رغبة وقدرة الفرد فى الاندماج الفعال والبناء فى كافة الأنشطة والفعاليات التنظيمية والتقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل والمساهمة فى مناقشة الموضوعات التى تواجه جماعة العمل أو المنظمة [2]

٤ - الدفاع عن المنظمة :

ويعكس الدفاع عن المنظمة Advocacy هذا البعد مدى رغبة المدير فى الدفاع عن المنظمة أمام الآخرين وذلك من خلال الدفاع أمام الجهات الخارجية وإذا انتقده الآخرون وهذا يتطلب ضرورة أن يكون المدير مقتنعا بأهداف المنظمة ومصالحها

٥ - تطوير الأداء :

ويعكس ذلك مدى رغبة الفرد فى تقديم المساهمات لتحسين و تطوير الأداء و ذلك من خلال المبادأه وتقديم المقترحات اللازمة لتطوير الأداء والمساهمة فى حل المشكلات والعمل على مناقشة الأفكار الجديدة مع الزملاء والمرءوسين لتطوير الأداء الوظيفى كما يعكس رغبة الفرد فى تطوير أدائه وتنمية معلوماته بما يساهم فى تطوير الأداء للمنظمة

---

١ - للمزيد عن أبعاد سلوك المواطنة يرجع إلى:
- Van Dyne L. & Soon & **Op cit** ,pp. 692-93
- Van Dyne L.& Garaham A. & **Op cit**, p. 6

2 - Machenzie.S. Podsakoff.P. Fetter.R., " The impact of organizational citizenship behavior evaluation of sales person performance", **Journal of marketing**., (Vol.57, No.1,1993), pp 70-80

جـ ـ الدراسات السابقة: ـ

لقد تعددت البحوث و الدراسات فى الأدبيات الغربية التى تناولت بالدراسة و التحليل سلوك المواطنة التنظيمى و يحاول الباحث فيما يلى اختيار عدد من هذه الدراسات و التى تتصل مباشرة بالدارسة الحالية . **نذكر منها : -**

(١) دراســـــة SUSAN 2000 (١)

تستهدف هذه الدراسة العلاقة بين تحديد الفوائد التى يحصل عليها الموظف فى حـــياته الوظيفية و سلوك المواطنة التنظيمى ، و ذلك ببحث العلاقة بين دعم المشرفين للموظف ، و المساعدات التى تقدمها المنظمة إلى الموظفين من ناحية و سلوك المواطنة التنظيمى لهم .

و تم تطبيق هذه الدراسة على مجموعة من الوظائف الخدمية فى الولايات المتحدة الأمريكية

و لقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين الفوائد التى يحصل عليها الموظف و سلوك المواطنة .و كذلك وجود علاقة بين دعم المشرفين للموظف و سلوك المواطنة ، و كذلك العلاقة بين المساعدات التى تقدمها المنظمة و سلوك المواطنة ، و عليه أكدت الدراسة أهمية الفوائد التى يحصل عليها الموظف فى بناء سلوك المواطنة

(٢) دراســــــة Bannon& Rearce99 (٢)

تستهدف هذه الدراسة اختبار العلاقة بين الخدمات التى يحصل عليها الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال فرضين الأول يعتمد على أن المكاسب التى يحصل عليها الفرد تساهم بشكل إيجابى فى بناء سلوك المواطنة والثانى يعتمد على أن المكاسب التى يحصل عليها الفرد ستزيد الثقة فى الإدارة ولقد تم قياس المواطنة من خلال أبعاد الإيثار وبناء الفريق والثقة وخلصت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة متغير تابع للمكاسب وذلك لوجود علاقة قوية بين المكاسب التى يحصل عليها الفرد وسلوك المواطنة وأن هذه المكاسب تحقق الثقة فى الإدارة وتزيد من سلوك الإيثار عند الموظفين

(٣) دراســـة زايـــد ٢٠٠٠ (٣)

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلى :

تحديد العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والرضاء التنظيمى وبين سلوك المواطنة وتم تطبيق هذه الدراسة على بعض شركات القطاع العام المصرى

لقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها

- انخفاض إحساس العينة بالعدالة التنظيمية خاصة عدالة الإجراءات
- وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين كل من مكونات العدالة التنظيمية ومكونات سلوك المواطنة التنظيمية

1 - Susan.J Jawbert, " Added benefits the link between work life benefits and organizational citizenship behavior"., Academy of management, (Vol.43 No.4,2000), pp 801-815

2 - O'Bannon .D & Pearce.C., op cit, pp 363-378

٣ - د .عادل زايد ، مرجع سبق ذكره ، ص٥٧٥-٦١٤

• وجود علاقة موجبة بين مكونات الرضاء الوظيفى ومكونات سلوك المواطنة .

(٤) دراســـــة Bateman, orgon83 [1]

تستهدف هذه الدراسة بحث العلاقة بين الاتجاهات الإيجابية للوظيفة من خلال الرضاء والانتماء وتأثيرها على سلوك المواطنة وخلصت الدراسة إلى :

- أن الاتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة تؤدى إلى رغبة المشاركين فى بناء فريق العمل وبناء أنظمة تعاونية بين الموظفين .
- أن الاتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة تؤدى إلى تنمية سلوك المواطنة التنظيمى لدى الموظفين وأن هناك علاقة قوية إيجابية بين الرضاء عن الوظيفة وسلوك المواطنة .
- أن سلوك المواطنة يتم من خلال عملية التبادل الاجتماعى بين الفرد والمنظمة وذلك من خلال ما يأخذه الفرد وما يعطونه من جهد .

(٥) دراســـــة Renesch, [2]

أوضح Renesch فى كتابه أن دراسة العلاقة بين قيم العمل و سلوك المواطنة كانت تستهدف تحديد دور قيم العمل فى تحديد العلاقة بين العلاقات التبادلية وسلوك المواطنة وخلصت الدراسة إلى :-

- أن قيم مكان العمل المشتركة بين الأعضاء وتعد عنصرا مهما فى تحديد العلاقة بين سلوك المواطنة والعلاقات التوافقية والتبادلية .
- أن قيم مكان العمل كالتعاون والمشاركة والتجديد وجودة الخدمة تسهل فى إحداث العلاقات الإيجابية بين الموظفين .
- أن الأفراد إذا أدركوا أن منظماتهم تدعم قيم مكان العمل يزداد إدراك المنافع وسلوك المواطنة لديهم

(٦) دراســـــة Van Dyne & Grahom [3]

تستهدف هذه الدراسة وضع وتحديد مقياس لسلوك المواطنة التنظيمى وتحديد الأبعاد المؤثرة فى سلوك المواطنة التنظيمى وعلاقة المواطنة التنظيمية بالعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة وقد اعتمدت فى اختبار ووضع هذا المقياس على الأبعاد التى حددها Garahom91

وقد خلصت الدراسة إلى حقيقتين هما :-

- إن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ثلاثة أبعاد هى الطاعة والولاء والمشاركة (الاجتماعية والدفاعية والوظيفية) .
- إن العلاقات التوافقية بين الفرد والمنظمة تؤثر بدرجة كبيرة على بناء سلوك المواطنة .
- إن العلاقات التوافقية تعتبر نقطة هامة فى المضامين التنظيمية حيث إنها تحقق الرضاء للعاملين وتؤثر على السلوكيات التى لها نتائج طويلة وأن تؤثر على الطاعة والولاء والمشاركة .

---

1 - Bateman.T.S. & Organ.D.W.,"Job satisfaction and the good solids. The relationship between effect and citizenship", Academy of management journal, (Vol.26 , 1983), pp. 570-596

2 - Renech J. & Associates S. New Traditions in business spirit and leadership in the 21st centuries (San Francisco: Barrett-Koehler, 1992) pp. 212-260

3 - Van Dyne. L .o.& Garham, op cit, pp.785-802

(٧) دراسة Crika & Deckop99 [1]

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد وسلوك المواطنة ودور القيم فى تحديد هذه العلاقة وهى تحاول أن تضع فرضية مؤداها أن القيم يمكن أن تحدد العلاقة بين العوائد التنظيمية وسلوك المواطنة ولقد طبقت هذه الدراسة على منظمات خدمية وخلصت إلى ما يلى :

- وجود علاقة قوية بين ما يحصل عليه الفرد "العوائد التنظيمية "وسلوك المواطنة بكل أبعادها الثلاثة الإيثار Alturismوالروح الرياضية Sports man shipحيوية الضمير Conscientious
- إن القيم المنخفضة تساهم فى تحقيق علاقة سلبية بين ما يحصل عليه الفرد وسلوك المواطنة
- فى حين أن القيم العاليَة تساعد فى تحقيق علاقة إيجابية بين ما يحصل عليه الفرد وسلوك المواطنة .
- إن قيم العمل تؤثر فى تحديد العلاقة بين قوة الأداء وسلوك المواطنة

(٨) دراسة shore95 [2]

استهدفت الدراسة إمكانية التنبؤ بالتزام الموظفين تجاه المنظمة من خلال سلوك المواطنة وقد جرى اختبار النموذج من خلال الدمج والتفاعل بين المقدمات والنتائج المترتبة على قياس الالتزام التنظيمى لدى الموظفين واشتملت الدراسة على ٢٣١مديرا ، ٣٣٩موظفا مرؤوسا

ولقد تمكن سلوك المواطنة التنظيمية من التنبؤ بالالتزام التأثيرى الصادر عن تقييم المديرين

(٩) دراسة Orgon & Ling 95 [3]

تستهدف هذه الدراسة تحديد اثر أبعاد الشخصية كدرجة القبول ويقظة الضمير على سلوك المواطنة حيث اعتمدت على فرضية مؤداها أن أبعاد الشخصية تفسر الاختلاف المشترك بين الضمائر وسلوك المواطنة وطبقت هذه على إحدى الشركات باختبار ٩٩ موظفا فى إنجلترا والولايات المتحدة وقد كشفت النتائج إلى أن هذين البعدين الموجودين فى الشخصية قادران على تفسير الاختلاف الهام والملحوظ فى الرضاء الوظيفى وأن يقظة الضمير تفسر سلوك المواطنة وكشفت أيضا أن الرضاء يفسر التمايز فى سلوك المواظبة .

(١٠) دراسة Podsakoff97 [4]

تستهدف هذه الدراسة تحديد العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء التنظيمى وتم تطبيقها على منظمات صناعية وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة والأداء التنظيمى من خلال جميع المؤشرات السلوكية وإن اختلفت معاملات الارتباط فى المؤشرات الكمية .

- إن المواطنة التنظيمية تساهم فى بناء روح الفريق بين الزملاء والثقة والتعاون المشترك وهذا

---

1 - Deckop.J.R. & Crika.C.C., "Getting more than pay for organizational citizenship behavior and pay for organizational plans", Academy of management journal., (Vol.42,No.42001), pp.420-428

2 - Shore.L & Wayne.S, op cit, pp. 774-780

3 - Organ.D.W. & Ryont, " Ameta- Analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior", Personal psychology., (Vol.48,1995), pp 776- 801

4 - Podsokaff.P.M & Mackenizie.S.B, op cit, pp. 133-152.

ينعكس على فعالية المنظمة .

(١١) دراســــة Kays& Daniel 2000 [1]

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر رضاء العاملين وسلوك المواظبة على معدل الدوران فى العمل وفعالية المنظمة وذلك من خلال اختبار العلاقة بين رضاء الموظفين وسلوك المواطنة الإيجابى واختبار دور مناخ العمل فى تحقيق العلاقة بين سلوك المواظبة والفعالية وتم تجميع البيانات من سلسلة مطاعم وتم مسح اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم ولقد خلصت الدراسة إلى :-

- أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر تأثيراً مباشرا على فعالية المنظمة حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين سلوك المواطنة والفعالية .
- أن سلوك المواطنة يلعب دورا وسيطا قويا فى تحقيق العلاقة بين الرضاء والفعالية .
- أن الاتجاهات الإيجابية عن مناخ العمل تساعد فى تحقيق علاقة قوية بين المواظبة والفعالية .

(١٢) دراســــة المبيض ٩٩ [2]

تهدف هذه الدراسة إلى :

التعرف على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بإدارة شئون الطلاب فى الكليات بجامعة عين شمس (سلوكيات الإيثار) .

- اختبار تأثير عدد من المتغيرات على سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى درجة التحديد على كل من اتجاهات العاملين كالرضاء والانتماء على سلوكيات المواطنة و كذلك ضغوط الدور والقيادة الديموغرافية ونمط السلوك والقيم الدينية على سلوك المواطنة

النتائـــــج :

- إن الرضاء الوظيفى والانتماء التنظيمى يؤثران إيجابيا على سلوك المواطنة .
- إن بيئة العمل لا تؤثر على سلوك المواطنة .
- إن للقيم الدينية تأثيراً معنوياً على سلوك المواطنة .
- إن الحالة الاجتماعية "متزوج ويعول "لها تأثير معنوى على سلوكيات المواطنة .
- إن السن ٣٠-٥٠ له علاقة إيجابية بسلوك المواطنة .

من خلال استعراض الدراسات السابقة يخلص الباحث إلى :

أ - أن معظم الدراسات السابقة قد تناولت علاقة أحد المتغيرات التنظيمية بسلوك المواطنة .

ب - أن هذه الدراسات قد تمت فى بيئة الإدارة الغربية ، و لم تتم فى البيئة العربية .

جـ - إن الدراستين اللتين تناولتا سلوك المواطنة فى الأدبيات العربية لم تتناول سلوك المواطنة من خلال السلوك الإدارى **، و إنما من بعد اجتماعى ، هذا فضلا عن عدم تناولهما البيئة التنظيمية

---

1 - Koys.J.& Daniel, op cit, pp.101-121

٢ - على محمود المبيض ، مرجع سبق ذكره

** انظر : د .عادل زايـــــد ، مرجع سبق ذكره
د . محمود المبيض ، مرجع سبق ذكره

أو أى المتغيرات التنظيمية و أثرها على سلوك المواطنة

د - أن الدراسات السابقة لم تتناول دور الدعم التنظيمى للمديرين فى بناء سلوك المواطنة و عليه فإن هذه الدراسة تختلف عن ما سبقها من دراسات ، و ذلك لأنها تهتم بالإجابة على الأسئلة التالية :

١ - إلى أى مدى يتوافر سلوك المواطنة لدى مديرى البنوك ؟
٢ - ما هى أهم الأبعاد المتوافرة فى سلوك المواطنة عند المديرين ؟
٣ - ما مدى إدراك المديرين للدعم التنظيمى ؟
٤ - إلى أى مدى يختلف المديرون فى إدراك الدعم التنظيمى ؟
٥ - ما هو الدور الذى يلعبه دعم المديرين فى بناء سلوك المواطنة ؟
٦ - ما هى أهم أبعاد الدعم التنظيمى التى تؤثر على سلوك المواطنة ؟
٧ - هل يمكن للدعم التنظيمى أن يميز بين المديرين فى سلوك المواطنة ؟

سادساً: منهج البحث :-

أ - فروض البحث : -

لتحقيق أهداف البحث فقد تم وضع الفروض التالية :-

١ - توجد اختلافات – ذات دلالة معنوية - بين المديرين فى سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة الاختلاف فى المستوى الإدارى .
٢ - توجد فروق– ذات دلالة معنوية – فيما بين المديرين فى إدراك الدعم التنظيمى
٣ - توجد علاقة ارتباط موجبة – ذات دلالة معنوية – بين الدعم التنظيمى للمديرين وسلوك المواطنة .
٤ - يوجد تمايز – ذو دلالة معنوية – بين المديرين فى سلوك المواطنة نتيجة الاختلاف فى إدراك الدعم التنظيمى .

ب - متغيرات البحث : -

تنقسم متغيرات البحث إلى قسمين هما : -

الأول : سلوك المواطنة التنظيمى : -

يعبر سلوك المواطنة التنظيمى **Organizational Citizenship Behavior (O.C.B.)** فى هذا البحث عن المتغير التابع ويتكون هذا المتغير من خمسة أبعاد كما حددها **Graham , von Dyne** وهذه الأبعاد هى [1] .

١ - الطاعة واحترام قوانين المنظمة .
٢ - الولاء للمنظمة .
٣ - الدفاع عن المنظمة أمام الآخرين .

1 - Van Dayn.L. & Garham,D. op cit. p 62.

٤ ـ المساهمة فى تطوير الأعمال .

٥ ـ المشاركة .

الثانى : الدعم التنظيمى للمديرين :ـ

يعبر الدعم التنظيمى للمديرين **Organizational Supportment** عن **المتغير المستقل** لهذا البحث والذى يعبر عن النظم التى يعتمد عليها فى دعم المديرين لأداء أعمالهم داخل المنظمة وقد حدد الباحث ستة أبعاد من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة (١) .

١ ـ مساندة الرؤساء للمديـــــرين .

٢ ـ دعم العوامل الإيجابية للوظيفة .

٣ ـ دعم التقدم والترقــية .

٤ ـ دعم نظم تقييم الأداء .

٥ ـ دعم المديرين فى حل المشكلات .

٦ ـ دعم قـــــيم العمـــل .

جـ – أسلوب قياس المتغيرات : -

اعتمد الباحث على قائمة الاستقصاء كأداة لتجميع البيانات من مفردات العينة فى الدراسة الحالية وقد تضمنت قائمة الاستقصاء قياس المتغيرات المستقلة والتابعة كما يلى :

١ ـ قياس المتغير التابع ، المواطنة التنظيمية :ـ

اعتمد الباحث فى قياس سلوك المواطنة التنظيمية على مقاييس **Smith 83** والذى استخدمه وطوره **Graham 91** ثم أعيد اختباره والتأكد من صلاحيته بواسطة كل من **Von Dyne** و **Garhom** فى عام٩٤ وقد قام الباحث بتعريب هذا المقياس ليتناسب مع الثقافة الإدارية العربية و تم اختباره للتحقق من ملاءمته و صدقه و ثباته .

وتضمنت قائمة الاستقصاء لقياس سلوك المواطنة ٣٥ عبارة يمكن من خلالها قياس أبعاد سلوك المواطنة حيث قد خصصت ٧ عبارات لكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة الخمسة وتم توزيعها على قائمة الاستقصاء و تشفير بنودها .

وتم إعداد هذه القائمة على نمط مقياس ليكرت من خمس استجابات متفاوتة وتتدرج من دائما إلى أبدا .

٢ ـ قياس المتغير المستقل : الدعم التنظيمى :-

اعتمد الباحث فى تصميم قائمة الاستقصاء لمقياس الدعم التنظيمى على الدراسات التى قام بها **Boss 85**، **Dunhom & Blachburn 77** و **Eisenbergr** وزملائه **shore & wayne93**

ولقد تضمنت قائمة الاستقصاء التى تقيس أبعاد الدعم التنظيمى للمديرين من ٢٤ عبارة خصص ٤ عبارات لكل بُعد من الأبعاد الستة الواردة فى قائمة الاستقصاء وتم توزيعها على قائمة الاستقصاء

---

١ ـ يمكن الرجوع فى ذلك إلى:

* Shore L. & Wayne, op cit, pp. 778-780
* Eisenberger R. Et. al., op cit, pp. 501-503

و تشفير بنودها لتوخى الدقة فى استجابات المستقصى منهم .
ولقد تم تصميم عبارات قائمة الاستقصاء على نمط مقياس ليكرت ذى خمس استجابات متفاوتة تبدأ بمتوافر تماما إلى غير متوافر على الإطلاق .

د ـ اختبار قائمة الاستقصاء :-

استهدف الباحث من هذه الاختبارات التأكد من صلاحية وصدق وثبات القائمة المستخدمة فى جمع البيانات وذلك من خلال الخطوات التالية :

١ - بالنسبة لصدق القائمة :ـ

فقد اعتمد الباحث على الدراسات السابقة فى تحديد صدق الأبعاد التى تقيس المتغيرات ولما كانت الدراسات السابقة قد حددت الأبعاد الرئيسية التى تقيس كلاً من المتغير التابع والمستقل فإن ذلك يدلل على صدق القائمة .

٢ ـ اختبـــار الثبـــات : -

استخدم الباحث فى قياس ثبات القائمة طريقة تكرار توزيع القائمة على اختيار عينة من ٦٢ فرداً من الموظفين فى البنوك وتم توجيه قائمة الاستقصاء لديهم ثم إعادة القائمة عليهم مرة أخرى بعد شهر وقد حصل الباحث من نتيجة الاختبار على درجه عالية من التشابه وكان معامل الارتباط بينهما ٨٧٪ لسلوك المواطنة و ٨١٪ لإدراك الدعم التنظيمى .

٣ ـ اختبار الصلاحية : -

لقد استخدم الباحث فى اختبار صلاحية القائمة أسلوب التحليل العملى باستخدام العناصر الرئيسية (P.C.A.) وذلك من خلال الاعتماد على مدى قدرة الأبعاد المحددة على تفسير الظاهرة المراد دراستها ولقد كانت معاملات تفسير التباين الكلى للدعم التنظيمى ٨١ %ومعامل تفسير التباين لسلوك المواطنة ٧٧ %وهى معدلات قوية فى تفسير التباين وبالتالى فقد ثبت صلاحية القائمة المستخدمة فى قياس المتغيرات

هـ ـ مجتمع وعينة البحث :ـ

تم تحديد عينة البحث باتباع الخطوات التالية :

تم جمع البيانات فى البحث الحالى من فئة المديرين الذين يشغلون مناصب إدارية فقط ، و العاملين فى البنوك التجارية المصرية ، البنك الأهلى وبنك مصر وبنك القاهرة وبنك الإسكندرية وذلك لأن هذه البنوك تمثل أقدم وأكبر البنوك التجارية المصرية وهى تضم معظم العاملون فى البنوك حيث يعمل بها ما يزيد عن ٧٠ %من العمالة فى البنوك .
ولقد تم جمع البيانات من البنوك الأربعة فى أربع محافظات بالإضافة إلى القاهرة ، اثنان يمثلان وجه بحرى وآخران يمثلان وجه قبلى والتى يوجد بها الفروع للبنوك الأربعة .
ولقد تم جمع البيانات* من هذه البنوك على مستوى الإدارات الرئيسية والإدارات العامة ، الفروع .

* اعتمد الباحث فى جمع البيانات على طلاب الدراسات العليا دبلوم التمويل المصارف والعاملون فى البنوك الاربعة المذكورة

" أ " فقط وبالتالى تم استبعاد الفروع ب ، ج لأن معظم هذه الفروع وعلى مستوى معظم البنوك لا تمثل بها الإدارات العليا وأحيانا الوسطى ولما كان البحث يقتصر على المديرين فقط فقد تم استبعاد الفروع ب ، ج فضلا عن وجود هذه الفروع فى مناطق جغرافية متباعدة وقله عدد المديرين بها .
يوضح الجدول التالى رقم (١) الخاص بحجم العينة وعدد الاستمارات الموزعة والاستمارات التى تم الإجابة عليها و من ثم أجرى عليها التحليل الإحصائى:

جدول رقم (١) ـ بيانات عينة البحث

	عدد مجتمع البحث فى المحافظات	النسبة	عدد القوائم الموزعة	الردود	الردود الصحيحة
إدارة عليا	٢١٢	١٥ **	٣٣	٣٢	٣١
إدارة وسطى	٧٧٢	١٠	٧٧	٧٤	٦٨
إدارة تنفيذية	١٨٧٦	١٠	١٨٨	١٥٦	١٤١
	٢٨٦٠	ـ	٢٩٨	٢٦٢	٢٤٠

و لما كانت نسبة الردود للإجابة الصحيحة ٨١ %من عدد قوائم الاستقصاء الموزعة على العاملين ،و تمثل ٨,٤ من مجتمع البحث و هى نسبة مناسبة حيث يحدد قانون العرف الإحصائى أن نسبة ٥ %من مجتمع البحث تعتبر عينة مناسبة و ممثلة لمجتمع البحث (١)

هـ ـ حـدود البحث : -

١ - يقتصر هذا البحث فى مجال التطبيق على البنوك التجارية المصرية الأربعة (البنك الأهلى - بنك مصر - بنك القاهرة - بنك الإسكندرية)
٢ - يقتصر توزيع قائمة الاستقصاء على المديرين والذين يشغلون بالفعل وظائف إدارية فى أى من المستويات الإدارية الثلاثة
٣ - يقتصر هذا البحث على الإدارات العامة والفروع الرئيسية والفروع أ والتى يوجد بها تمثيل المستويات الإدارية الثلاثة العليا ، الوسطى ، التنفيذية

ينطوى هذا البحث على تحديد العلاقة بين الدعم التنظيمى وسلوك المواطنة وبالتالى لا يتضمن هذا البحث أثر العوامل الشخصية على سلوك المواطنة

[وستوالى استكمال هذا البحث فى العدد القادم]
إن شاء الله تعالى

** اختار الباحث ١٥ % للإدارة العليا نظرا لصغر حجم المجتمع
١ - للمزيد يرجع إلى:
د .فتحى محمد على (مقدمه فى الإحصاء الحديث) ، القاهرة: مكتبة عين شمس ، بدون تاريخ ص ١٩١
د .ربيع زكى عامر (الانحدار المتعدد) ، الكويت: جامعة الكويت ، ١٩٨٩ ص ١٣٧
د .شريف العاصى (بحوث التسويق) ، الزقازيق: مكتبة المدينة ، ١٩٩٣ ص ٢١٤

رؤية مستقبلية للتنمية السياحية المصرية وجذب الاستثمار السياحي

سلوى سعد مرقص
مدير عام بوزارة المالية

المقدمة :

إن تحرير تجارة الخدمات التى تمثل الخدمات السياحية ينتظر أن تكون لها آثار إيجابية تتمثل فى ارتفاع مستوى جودة المنتج السياحى المصرى حيث إن شركات السياحة الأجنبية التى سوف يتاح لها دخول السوق المصرى ستجلب معها أنظمة متطورة ذات تقنية عالية توظف فى مختلف مراحل العمل السياحى بالإضافة إلى تطبيق الأفكار الجديدة التى تسهم فى تحسين وتطوير المنظومة السياحية . كما ينتظر أن تتاح الفرصة أمام العمالة المصرية للاستفادة كما وكيفاً بالعمل فى المشروعات السياحية الأجنبية الأمر الذى يكسبها مزيداً من الخبرة والكفاءة فى الأداء ، وسوف تسعى الشركات الأجنبية إلى بذل جهد كبير فى الترويج للمنتج السياحى المصرى انطلاقاً من حرصها على تحقيق عوائد لاستثماراتها فى مصر إلا أنه يجب أن لا نغفل أن شركات السياحة المصرية سوف تواجه مأزقاً عند تحرير هذه الصناعة إذ لن يكون أمامها سوى الاندماج لخلق كيانات كبيرة وتحسين خدماتها ورفع كفاءة الكوادر العاملة لديها حتى تتمكن من الصمود أمام الغزو الخارجى أو الانطواء تحت مظلة الشركات العملاقة القادمة من الخارج ومن ثم القناعة بدور هامشى .

وسوف تتناول الباحثة هذه الورقة من خلال المباحث التالية :-

المبحث الأول : التنمية السياحية فى مصر والخدمات المستقبلية .

المبحث الثانى : العوامل الرئيسية للجذب السياحى والتنمية السياحية فى ظل العولمة ومكوناته الأساسية .

المبحث الثالث : رؤية مستقبلية للسياحة المصرية .

المبحث الرابع : التخطيط للتنمية السياحية المتواصلة .

المبحث الأول
التنمية السياحية فى مصر والخدمات المستقبلية .

(أ) التنمية السياحية فى مصر .

السياحة فى مصر وتطورها .

تتسم مصر بمقومات جذب سياحى متميز من طبيعة متباينة ومناخ معتدل وآثار دينية وحضارية فريدة تتحدى الزمان فى شموخها وعظمتها وشعب مضياف أصيل يحب الغريب ويكرم وفادته ولقد كانت مصر قبلة سياحية رئيسية منذ منتصف القرن التاسع عشر ثم توقف ذلك بنشوب الحرب ثم عادت ثم قامت الحرب العالمية الثانية فأوقفت حركة السياحة منذ عام ١٩٣٩ حتى ١٩٤٥ ثم بدأ تاريخ السياحة عام ١٩٥٠ عندما بلغ حجم السياحة الدولية ٢٥ مليون زيارة سياحية ووصل الإنفاق السياحى الدولى إلى ٢,٥ بليون دولار أمريكى وتشكل حركة السياحة إلى مصر نسبة ٢٧,٥ ٪ من جملة حركة السياحة إلى الشرق الأوسط عام ١٩٩٦ كما يشكل دخلها السياحى الإجمالى نسبة ٣٨٪ من الدخل السياحى الإجمالى لمنطقة الشرق الأوسط وكانت مصر تعتمد على السياحة الثقافية كنمط أساسى ثم بدأت فى الستينات فى تنويع منتجها السياحى بأنماطه المختلفة متضمناً خطتها الخمسية الأولى تنمية بعض المناطق الشاطئية فأقامت منطقة سيدى عبد الرحمن فى الساحل الشمالى الغربى عام ١٩٦٤ وإلى جانب السياحة الثقافية والأثرية التقليدية والسياحة الشاطئية الترويحية التى كانت بدايتها فى مصر فقد ركزت الاستراتيجية السياحية على السياحة الدينية والإسلامية وقد بذلت وزارة التعمير جهوداً صادقة فى وضع بعض دراسات إقليمية تدخل التنمية السياحية كجزء منها من أهمها الدراسة الإقليمية للساحل الشمالى الغربى والتخطيط السياحى له ويمكن القول بأن اهتمام الدولة وتقديرها لأهمية السياحة فى تحقيق النمو الاقتصادى بدأ عقب تراجع السياحة نتيجة الحوادث الإرهابية فى أواخر عام ١٩٩٢ وما ترتب عليها إذ بدأت الدولة بالاهتمام بالسياحة فاتخذت عدة إجراءات إيجابية للقضاء على كثير من المعوقات وتحسين مناخ الاستثمار والتوازن والتواصل فى التنمية السياحية بما يسمح بتعظيم الإيجابيات وتقليص السلبيات وإيجاد منظومة عملية لانسياب العمل السياحى انسياباً تلقائياً نظراً لإمكان مواجهة التكتلات الاقتصادية ومقتضيات اتفاقيتى الجات والجاتس .

(ب) نتيجة لتوقيع مصر على اتفاقية التجارة الحرة فى الخدمات (الجاتس) والتى ستلتزم بها اعتباراً من ٢٠٠٥ لن تستطيع الدولة حماية شركات السياحة والفنادق المصرية أو حماية صناعة السياحة نفسها عن طريق قرارات سيادية حيث أن هذه الاتفاقية توجب عدم التميز بين الشركات الأجنبية والمحلية العاملة فى مجال السياحة الأمر الذى سيتيح للشركات الأجنبية التواجد المباشر على أرض مصر ومنافستها للشركات المصرية وفى هذه الحالة تكون المنافسة غير متكافئة ومن ثم سيتعدى الأمر الشركات المصرية ويمتد أثره إلى الاقتصاد المصرى والدخل السياحى حيث تؤدى سيطرة الكيانات الكبيرة على الجزء الأكبر من حركة السياحة الوافدة إلى مصر إلى الآتى :ـ

١ - التحكم فى أعداد السائحين الوافدين إلى مصر ونوعية الحركة السياحية الوافدة .
٢ - الإضرار البالغ بشركات الطيران المصرية خاصة مؤسسة مصر للطيران نتيجة المنافسة غير المتكافئة مما يهدد مصالح واستثمارات الشركة الوطنية .
٣ - اندفاع الكيانات الكبيرة فى تحقيق المزيد من مصالحها المادية .

المبحث الثانى
العوامل الرئيسية للجذب السياحى والتنمية السياحية فى ظل العولمة ومكوناته الأساسية

أولاً : العوامل الرئيسية للجذب السياحى :

- إن المدخل الصحيح للتعامل مع أى نشاط فى ظل العولمة يتمثل فى أن مصالح أى طرف لن تتحقق إلا بتحقق مصالح الأطراف الأخرى المعنية .
- إن التكامل مع بقية الأطراف لا يعنى فقط تقديم ما قد ينقص لدى الأخرين وإنما يعنى أيضاً الأخذ بأفضل ما لديهم من خدمات طبية والعناية بالنواحى الجمالية والانضباط ...إلخ.
- حماية التراث الطبيعى والحضارى من التدهور نتيجة للتدفقات السياحية المتزايدة والحفاظ على البيئة والحد من احتمالات التلوث وفقاً للمعايير الدولية المقررة .
- تطبيق معايير الجودة وهى معايير عالمية حيث أن ثورة الاتصالات فى شقها الخاص بالمواصلات تؤكد على أن مدخل المقصد الأعظم ومدخل التكامل وهما بداية عولمة المقصد السياحى سيصبحان من الحتميات فى ظل نظام اقتصادى يتسم بالعالمية وإن العلاقات الدولية عموماً يحكمها نظام عالمى جديد مما يؤدى إلى تغيرات جذرية فى حجم الحركة السياحية ونوعيتها ومناطق تمركزها.

ثانياً : المكونات الرئيسية الأساسية للبنية السياحية المصرية :

تقوم المقاصد السياحية المصرية على ثلاثة مكونات رئيسية هى :

أ) عوامل الجذب السياحى : وضعها الحالى والرؤية المستقبلية لها .
ب) المنشآت السياحية المصرية .
ج) الأجهزة والمنظمات السياحية المصرية .

المنتج السياحى المصرى : يتكون المنتج السياحى المصرى من ثلاثة عناصر رئيسية وجزء من القدرة التنظيمية لقطاع السياحة المصرى (وخاصة ما يتعلق بالمؤتمرات) والملاحظة الأولية على هذا المزيج الجاذب هى (التجزؤ) إذ لم يحدث أن طرحت مصر كل تاريخها متعدد الحضارات فى السوق السياحى ربما لأسباب تتعلق بصعوبة الوصول إليها أو لعدم ملاءمة البيئة المحيطة لاستقبال السياحة أو لارتفاع تكلفة الترميم والصيانة أو لكل هذه الأسباب مجتمعة ونفس الملاحظة تعتبر صحيحة بالنسبة للمكون الجغرافى إذ لم يحدث أن طرحت مصر كل عناصر جغرافيتها الطبيعية فى السوق السياحى فلا زالت صحارى مصر وجبالها ومناطقها الخضراء دون استغلال سياحى يذكر .

المبحث الثالث

رؤية مستقبلية للسياحة المصرية

إنه من الضرورى للنهوض بالسياحة فى مصر أن تتبع الأنماط التالية :

١ ـ وضع سياسة سياحية ملزمة .

٢ ـ توفير المرافق الأساسية فى مختلف المناطق السياحية .

٣ ـ إعداد استراتيجية تسويقية متكاملة لقطاع السياحة .

٤ ـ العناية برفع مستوى جودة الخدمات السياحية المختلفة .

٥ ـ كفاية التمويل الواعى للمشروعات التنموية.

٦ ـ تنمية مصادر الثروة البشرية عن طريق التعليم المتعدد الأبعاد والتدريب بمختلف مستوياته وتخصصاته .

٧ ـ العمل على ضمان الاستقرار والأمن والأمان .

وقد تكون كل هذه الأنماط مجرد تمنيات يتطلب العمل من أجل تحقيقها تجنيد كل مواردنا القومية وطاقاتنا العلمية والعملية والإبداعية لخدمة السياحة وتوفير المناخ الملائم لنمو السياحة دون معوقات وإعداد استراتيجية تنشيطية وتسويقية مناسبة لكل سوق على حدة. والأمر يبدو فى بعض الأحيان وكأن هناك حاجة إلى مزيد من الربط مع السوق العالمى للاجتماعات والمعارض وبرغم التقدم الملموس فى تنظيم المعارض وتعددها إلا أن الواضح هو تركيز القائمين بتنظيمها على استهداف الجمهور المحلى بأكثر من اعتبارها أداة تنشيط السياحة الوافدة . ومن هنا فإن الرؤية المستقبلية للمنتج السياحى المصرى يجب أن تقوم على مبدأ الارتفاع فوق (التجزؤ) ومحاولة طرح عناصر هذا المنتج كاملة فى السوق السياحى وهو ما يحقق بصورة أوضح فكرة تنويع المنتج السياحى باستغلال مقومات لم تستغل بعد ، كما يؤخذ على تنظيم المؤتمرات والمعارض أنها تتركز فى القاهرة لأنها أكثف تجمع سكانى فى البلاد ولأن مركز القاهرة الدولى للمؤتمرات هو أكفأ عناصر تنظيم الاجتماعات حتى الآن . ولا شك أن تنويع المنتج السياحى المصرى نتيجة للتخلص المنشود من التجزؤ سيتيح لمصر الحصول على نصيب أكبر من الحركة كما أنه سيحقق فكرة التكامل مع المقاصد الأعظم الأخرى .

إن النظرة المستقبلية للمقصد السياحى المصرى عليها أن تصوب وضعه بالتكامل مع أكثر من مقصد أعظم ـ فمن الضرورة ـ وبحكم موقع مصر وثقلها ـ جزء منه ـ وعلى سبيل المثال فإن المقصد المصرى جزء من المقصد السياحى المتوسطى "ويضم دول البحر المتوسط ودول الشرق الأوسط كلها " والمقصد المصرى أيضاً جزء من المقصد الإفريقى وكلاهما المتوسطى والإفريقى ـ مقصد أعظم بل المقصد المصرى جزء أصيل من المقصد التراثى الإنسانى الذى يتسم بالعالمية فحيثما وجدت آثار وشواهد تاريخية فإنه لابد للمقصد المصرى أن يتكامل معها وأن تكون لها الريادة

فيها مما يؤدى بالضرورة بناء على المستحدث من أسس المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا المقدمة إلى إعادة النظر فى مجالين رئيسيين على الأقل من مجالات العمل السياحى لهما أهميتهما وهما :ـ

التنمية السياحية : إذ لابد أن نحيط بأبعاد ما يجرى حولنا فى هذه المقاصد الأعظم الثلاثة ونحدد كيفية أن نتكيف مع ما يجرى من حيث تأثرنا به وتأثيرنا فيه ـ لأن التنمية السياحية من أولى مجالات "العولمة" فى السياحة .

التسويق السياحى : لأن عولمة التسويق السياحى لمصر تعنى أننا شركاء فى أنصبة المقاصد الأعظم التى تتكامل معها ولسنا سوقاً فردية تحصل بالضرورة على نصيب محدد أو محدود نتيجة لتنافسها مع غيرها ـ وفضلاً عن ذلك فإن اختلاف نوعية وسلوكيات السائحين وأساليب استهلاكهم للخدمات السياحية عن ذى قبل يوجد اختلافاً مؤثراً فى أساليب وأدوات التسويق السياحى .

أولاً : الرؤية المستقبلية لشركات السياحة المصرية :

تنادى الرؤية المستقبلية لشركات السياحة المصرية إلى ضرورة تطوير القطاع السياحى ليتوائم مع المتغيرات الحالية خاصة وأن الفكر السائد لدى هذه الشركات هو إنها قامت أساساً لخدمة المجموعات فى الوقت الذى يسجل فيه رصد حركة السياحة من الأسواق المصدرة إلى تحول الطلب من أسلوب المجموعات إلى أسلوب الأفراد وأن وراء هذا التغيير أسباباً عديدة كلها ستزداد تأثيراً خلال السنوات المقبلة بحيث ستقتصر رحلات المجموعات مع الطيران العارض المتجه لبعض المناطق الشاطئية أو رحلات البواخر السياحى وهى فى معظمها لا لخدمات كثيرة من شركات السياحة ، ومن هنا فإن الشركات المالية بحجمها وعدد العاملين بها وخبراتهم لن تكون مؤهلة للتعامل مع الموجة القادمة من حركة السياحة .

ثانياً : دور النقل الجوى فى السياحة الدولية:

يلعب النقل الجوى دوراً رئيسياً فى توزيع حركة السياحة الدولية بين مختلف المقاصد السياحية ففى عام ١٩٩٠ بلغت نسبة من تم سفرهم بالطائرات من السائحين حوالى ٤٠٪ من جملة عدد السائحين الدوليين فى العالم وزادت إلى حوالى ٤٧ ٪ عام ١٩٩٥ مما أدى إلى خفض أسعار النقل الجوى ، لذلك يعتبر النمو المطرد لحركة النقل الجوى ولحركة السياحة الدولية التى بلغت ٦١٣ مليون شخص عام ١٩٩٧ ، من الخصائص المميزة لظاهرة السياحة الدولية . وكان من نتائج هذا النمو المزدوج تطورات هيكلية ضخمة وقد تميز التطور الحادث فى سوق النقل الجوى بتركيز جغرافى شديد للنقل الجوى والتدفق السياحى ساهم فى حدوثه استقرار حركة الطيران العارض والجذب المتزايد لمنطقة آسيا ، وتشير إحصاءات المنظمة العالمية للسياحة الدولية فى أوروبا وأمريكا وآسيا بلغت حوالى ٨٠ ٪ من حجم مركز السياحة الدولية عام ١٩٩٢ م.

وتعتبر حركة الطيران بين الدول الإفريقية منخفضة بالنسبة والتناسب مع غيرها من الدول الداخلة فى مناطق أخرى من العالم ولذا فإنه يجدر بالدول الإفريقية أن تتعاون لرفع مستوى الطلب على النقل الجوى بشكل يتوائم مع الطلب السياحى المتزايد على طول القارة الإفريقية إذ وصل نصيب إفريقيا من مركز السياحة الدولية عام ١٩٩٧ إلى ٢٣٢,٥ مليون زيارة سياحية مما يشكل نسبة ٣,٨ ٪ من مركز السياحة الدولية وينتظر أن يصل نصيب إفريقيا من حركة السياحة الدولية عام ٢٠٢٠ إلى ٤,٧٢ ٪ وذلك وفقاً لرؤية عام ٢٠٢٠ م التى أصدرتها منظمة السياحة العالمية .

وينتظر أن يهبط نصيب منطقة الشرق الأوسط من حركة النقل الدولية إلى ٤,٥ ٪ فى عام ٢٠٠٣ وبإدخال حركة النقل الداخلية فى الاعتبارات يهبط نصيب منطقة الشرق الأوسط إلى ٢,٩ ٪ عام ٢٠٠٣ نظراً لأن الحركة الداخلية لم تتجاوز ٠,٨ ٪ فى ذلك العام .

ولا شك أن هذه النسبة المتدنية من حركة النقل الجوى الدولى لن تساعد حركة السياحة الدولية إلى منطقة الشرق الأوسط فى أن تنمو النمو المرغوب .

مجهودات هيئة الطيران العربية من أجل التنمية السياحية :

تقوم الهيئة العربية للطيران المدنى بدور نشط فى دراسات متعددة للمستجدات الدولية فى كافة مجالات النقل الجوى كما تشارك فى كافة الاجتماعات الدولية لملاحقة الدول العربية للتطور العمالى بما يعمل على تفعيل الدور العربى على الساحة الدولية كما تجرى من خلال الهيئة العربية للطيران المدنى محاولات تهدف إلى تدعيم وإعلان منطقة التجارة الحرة العربية وتحرير الأجواء العربية وقد أمكن استصدار قرار من مجلس وزراء النقل العرب فى دورته الرابعة عشر التى عقدت بالقاهرة فى ١٩٩٨/١١/١٢ بالموافقة على قرار الجمعية العامة للهيئة العربية للطيران المدنى بالتحرير المتدرج لحريات النقل الجوى بين الدول العربية ، على أن يعرض الشكل القانونى وآلية التنفيذ على المكتب التنفيذى فى دورته القادمة ، وفى تقدير الهيئة العربية للطيران المدنى أن يتم التدرج وإتمام عملية التحرير الكامل للأجواء العربية فى عام ٢٠٠٣ وذلك من خلال .

١ - دعم قرارات المجلس الوزارى العربى للسياحة المتعلقة بتخفيض أسعار تذاكر الطيران وتشجيع الطيران العارض والخاص فيما بين الدول العربية .

٢ - تكليف الاتحاد العربى للنقل الجوى بإعداد دراسة حول إمكان تخفيض أسعار تذاكر الطيران فيما بين الدول العربية وإعطاء أسعار تفضيلية للمجموعات السياحية العربية والأجنبية والآثار المحتملة لذلك على حركة السفر الدولية .

المبحث الرابع

التخطيط للتنمية السياحية المتواصلة

ويهدف إلى تنمية وتنفيذ تدابير تخطيطية فعالة

لاستخدامات الأراضى تؤدى إلى تعظيم الفوائد السياحية المحتملة من النواحى الاقتصادية والبيئية مع تقليص احتمالات التدهور البيئى والحضارى .

ولما كانت السياحة تزيد من فرص الرخاء الاقتصادى وتحسين مستوى البيئة فى مختلف المقاصد السياحية وكان التخطيط السئ والإدارة غير الواعية لصناعة السياحة من شأنها الإضرار بالموارد التى تتأسس عليها فإن التدهور البيئى والحضارى يمكن تفاديه عن طريق تبنى وتنفيذ الإجراءات التخطيطية العلمية السليمة ، وفى هذا الإطار التخطيطى فإن الأجهزة الرسمية للسياحة فى الدول المختلفة يجب أن تعمل على تنفيذ ما يلى :-

١ - استخدام السياحة كأداة للتنمية الاقتصادية والحماية البيئية فى المناطق الحساسة كالمناطق الساحلية ، والأقاليم الجبلية والمناطق التى تتمتع بقدر كبير من التنوع البيولوجى .

٢ - استحداث وسائل النقل قليلة التلوث والتى تتمتع بفاعلية التكلفة .

٣ - إنشاء مشروعات التنمية السياحية الجديدة فى مناطق يسهل الوصول إليها .

٤ - ضمان التكامل بين التنمية السياحية والساحلية بدلاً من التعارض بينها عن طريق تبنى السياسات المناسبة مثل خطة العلم الأزرق للمحافظة على الشواطئ المعدة لاستجمام السائحين .

٥ - معاونة السلطات المحلية فى تقويم الطاقة الاستيعابية القصوى للمناطق السياحية المختلفة بما يتناسب مع الموارد المختلفة من مرافق أساسية وعوامل بيئية وحضارية .

وضع برنامج للسياحة المتواصلة فى مصر:

إن وضع إطار عام أو برنامج للسياحة المتواصلة تبدو ضرورة ملحة للتطوير وهو يتضمن الإجراءات اللازمة لدمج اعتبارات التنمية المتواصلة فى جميع القرارات التى تتخذها الأجهزة السياحية المختلفة لتحقيق أهداف العمل السياحى الوطنى - وذلك على النحو التالى :-

١ - تنمية التعاون بين الأجهزة السياحية الرسمية على المستوى القومى والمحلى وبين الاتحادات المهنية لتحديد إجراءات تحقيق التواصل والسياحة ، وتقويم الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لكل إجراء يتعين اتخاذه .

٢ - استخدام ما يلزم من الإجراءات الاقتصادية لتحقيق ما يلى :-

أ) إدخال تكلفة الحماية البيئية فى السلع والخدمات .

ب) التحوط ضد استخدام وإدارة الموارد الضارة بالبيئة وبالصحة الإنسانية .

٣ - تشجيع الاستثمار الهادف من خلال تبنى القواعد المنظمة للأنشطة السياحية دون فرض أى نوع من الروتين المعطل أو الإجراءات الإدارية المعقدة .

٤ - تنفيذ الحوافز المناسبة لتشجيع

الممارسات التى تحمى البيئة وصناعة السياحة .

٥ - العمل على تحقيق"السياحة المتواصلة" لتسهيل إقامة المشروعات المشتركة الضخمة والمتوسطة والصغيرة بين أصحاب الأعمال والدول النامية والمتقدمة لتبادل الخبرات والسياسات الفعالة المناسبة لصناعة السفر والسياحة .

تسهيل تبادل المعلومات والمهارات والتكنولوجيا المتعلقة بالسياحة المتواصلة

ويعتبر من أهم الجوانب فى مجال التنمية السياحية المتواصلة فالحكومات وأجهزتها السياحية يجب أن تقوم هذا المجال بالنشاطات الآتية :-

١ - تقديم المشورة فى شأن تصميم طرق قياس مدى فاعلية برامج ومشروعات التنمية السياحية المتواصلة .

٢ - تسهيل القروض ذات الفائدة المنخفضة من المؤسسات التمويلية الدولية والوطنية لتمويل تصميم وتنمية برامج التنمية السياحية المتواصلة التى تعتمد بصفة خاصة على تنويع المنتجات السياحية الجديدة وإقامة منظومة متكاملة للإدارة البيئية .

٣ - عقد الندوات ودروس العمل التى تعالج موضوعات المسؤوليات البيئية للأجهزة الحكومية غير السياحية والأجهزة السياحية الرسمية والاتحادات المهنية فى الدول .

٤ - تقديم المعلومات للمنظمات الوطنية فى الدول حول البرامج الناجحة والمفيدة مثل البرنامج الإرشادى للمنظمة العالمية للسياحة للمخططين المحليين .

٥ - تشجيع برامج المشاركة مع الدول النامية لإفادتها فى شأن مكونات التنمية السياحية المتواصلة .

تطوير الفنادق والمحلات للارتقاء بالجذب السياحى :

حتى تستطيع الفنادق النهوض بالمستوى العالمى وتنمية الاقتصاد لابد من اتباع عدة مهام من أهمها :-

١ - ضرورة العناية بما تنتجه والحرص على اقتصاديات التشغيل بها .

٢ - إن سلاسل المطاعم العالمية وخدمات الأطعمة السريعة تمثل وستمثل منافساً قوياً للمحلات التقليدية وهو ما يعنى ضرورة تطوير هذه المحلات لخدمتها بما فى ذلك التفكير الجدى فى إنشاء سلاسل مصرية وهو ما تحقق من جانب أحد المحلات التى تقدم أطعمة وأطباق محلية.

٣ - إن سمعة المطبخ المصرى ومراعاته للاشتراطات الصحية وحرصه على صحة المترددين عليه والمتعاملين - لا يحتمل أى إبطاء وهى مهمة تمثل البند الأول فى الرؤية الحالية والبند الأهم فى الرؤية المستقبلية .

٤ - إن معدات المحلات وأماكن التجهيز لا

تقل أهمية فى العناية بها عن الجزء المخصص للعملاء ، كما أن المطبخ المصرى لديه فرص جيدة لإثراء ما يقوم بصنعه من أطباق من واقع انتماءات قطاع السياحة ككل لمقاصد أعظم متعددة فهناك أطباق أسبانية وأخرى من جنوب فرنسا واليونان ، والتى يمكن أن تنضم إلى قائمة الأطباق التى يقدمها المطبخ المصرى من الأطباق الأوروبية وهناك أطباق مغربية وتونسية وأخرى إفريقية وأسيوية وعربية وخليجية يمكن أن تتفوق المحلات العامة المصرية فى صنعها ، ويسرى نفس الأمر على المشروبات والحلويات وهو ما يعنى "عولمة "المطبخ المصرى ، ولا تقل مصنوعاتنا التذكارية

وسلعنا السياحية أهمية عما سبق ذكره نظراً لأن هذه المصنوعات والسلع والعاديات تمثل مقتنيات السائح التى يأخذها معه إلى بلده بالإضافة إلى ذكريات تجربته السياحية وزيارته لمصر فتظل هذه المقتنيات قائمة فى منزله تذكره برحلته وتكون لسان صدق يعبر عن عظمة مصر وحضارتها أمام أقاربه وأصدقائه ولذلك كان من اللازم إعطاء صناعة هذه التذكارات والعاديات السياحية أهمية قصوى للنهوض بها وإقالتها من عثرتها بتوخى الجودة فى إنتاجها والمعقولية فى أسعارها خاصة أنها تلقى منافسة شديدة من دول عديدة كالأردن وسوريا وتونس والمغرب وتركيا واليونان ويقضى ذلك تعديل قانون غرفة العاديات والسلع السياحية رقم ١٠٢ لسنة ١٩٩٢ ليكون انضمام محلات تلك المصنوعات إلى الغرف وجوبياً بعد تصنيفها وفقاً لمعايير موضوعية .

تطوير وتحديث المنشآت السياحية والفندقة المصرية :

إن الرؤية المستقبلية للمنشآت السياحية والفندقية الصغيرة فى مصر تركز على ضرورة وجود آلية يكون من مسئوليتها التسويق الجماعى لهذه الكيانات الصغيرة وتقديم النصح والمشورة للإدارة حتى يمكنها التفاعل مع معطيات العصر بحيث تكون هذه الآلية بمثابة الكيان الكبير الذى يتعامل مع الكيانات الكبيرة المناظرة التى تمثل المشترى لخدمات هذه المنشآت ولعل وجود مثل هذه الآلية يقتضى نوعاً من التشريع يلزم المنشآت ذات الحجم الصغير والمتوسط بالعمل من خلال هذه الآلية ، على أن يتضمن التشريع تحديدا قاطعاً لمفهوم الحجم (صغيراً ومتوسطاً) والتزامات كل من الآلية المقترحة والمنشآت الأعضاء وحدود حرية المنشآت الأعضاء فى التحرك خارج الآلية ومن منشآتنا السياحية التى تحتاج إلى وقفة مجموعة المحلات العامة المتخصصة فى المأكولات والمشروبات والتى تلعب فى بلاد أخرى دوراً هاماً فى زيادة الإيرادات السياحية ، إلا أن مثل هذا الدور لم يثبت فى شأنها فى مصر والرؤية المستقبلية لها لا تتعلق بالحجم ولا بالعدد ولا بأسلوب الإدارة ولكنها تعالج عدد من النقاط الرئيسية التى يجب على هذه المحلات أخذها بعين الاعتبار خلال السنوات المقبلة .

التوصيات

ومن أهم التوصيات التى وضعت هذا المجال ما يلى :

١ ـ وضع الضمانات اللازمة لعدم إضرار السياحة بالتراث الحضارى والمواقع الأثرية والتاريخية وضمان عدم تدهورها حضارياً وبيئياً .

٢ ـ وضع القواعد الحاكمة لدراسات التقويم البيئى لمشروعات التنمية السياحية ومراعاة تنفيذ هذه الدراسات فى كل من هذه المشروعات .

٣ ـ تنفيذ استخدام الطاقة فى مشروعات التنمية السياحية لتخفيف آثار التلوث الهوائى والمائى والسمعى مع إعادة تدوير المخالفات لتخفيف أضرارها فى المنتجعات السياحية .

٤ ـ إعداد استراتيجية متكاملة للتعليم والتدريب السياحى لتحقيق التفاعل والتكامل بين العلم والتطبيق .

٥ ـ إعادة تنظيم وزارة السياحة وهيئاتها العامة لكى تساير التطورات والمتغيرات فى السياحة الدولية على ضوء التقدم الحضارى والعلمى والتكنولوجى الضخم فى المعلومات والاتصالات وطرق التوزيع الشاملة ومتطلبات السياحة لوضع استراتيجيات جديدة للتسويق السياحى المتكامل ومقتضيات المنافسة الدولية فى ظل اتفاقية الجات والتطورات فى مكونات صناعة السياحة وأنماطها الجديدة بوجه خاص .

٦ ـ وضع برامج للتقويم والمتابعة لضمان إحراز التقدم نحو تحقيق الأهداف التى تتضمنها السياسة السياحية العامة والسياسات السياحية الإقليمية .

٧ ـ معاونة السلطات المحلية فى وضع استراتيجيات التنمية السياحية التى تتقله مع خطط حماية البيئة وبرامج توعية المواطنين المحلية بأهمية السياحة وكيفية مساهمتهم فى إصدار القرارات المتعلقة بالتنمية السياحية .

٨ ـ إنشاء نظام متكامل للتشريع يؤدى إلى حماية وتوسيع قاعدة الموارد البيئية بوجه خاص فى المناطق الغنية بالموارد الطبيعية والحضارية .

٩ ـ إشراف وزارة السياحة على التنفيذ الدقيق لمحددات الطاقة الكاملة عند منح الموافقات لمشروعات التنمية السياحية فى المناطق المختلفة لضمان تحقق المستويات المقبولة للتنمية المتواصلة والمتوازنة .

١٠ ـ تنسيق الجهود بين الوزارات والمحافظات والإدارات المحلية لتفادى الازدواجية فى اتخاذ القرارات حول الموضوعات المتعلقة بالسياحة المتواصلة وفى الأمور المتصلة بالبيئة وبالجوانب الاقتصادية والاجتماعية لكى يتحقق تجانسها مع الأهداف القومية.

دراســــة حـــول

المنازعات الضريبية بشأن تحديد الضريبة على المرتبات وما فى حكمها دراسة تحليلية انتقادية

إعداد / إحسان محمد إبراهيم مرسى

مدير إدارة التوثيق ـ مركز المعلومات والتوثيق

وزارة المالية

المقدمة :

تأخذ المعاملة الضريبية للمرتبات وما فى حكمها مكانة عظيمة لما لها من أهمية عظيمة فى خضوع المرتبات للضريبة الموحدة على المرتبات وما فى حكمها وهذه المرتبات الشهرية والمكافآت والعلاوات تخضع للضرائب كما أنها أيضاً تحظى بإعفاءات لاعتبارات ارتآها المشرع ويحصل العاملون على هذه المبالغ من جهات عملهم أو جهات أخرى .

طبيعة المشكلة :

ثارت العديد من المنازعات وتعددت الآراء المتعلقة بالمعاملة الضريبية للمرتبات وما فى حكمها التى يحصل عليها العاملون سواء من جهات عملهم أو جهات أخرى كذلك الحوافز والعلاوات وغيرهما و سوف تتناول الباحثة أهم هذه المشاكل فى هذا البحث :

تقسيمات البحث :

المبحث الأول : مشاكل المكافآت والحوافز ومعاملتهم ضريبياً فى الضريبة على المرتبات وما فى حكمها .

الفرع الأول : الحوافز التى تصرف للعاملين بمصلحة الضرائب زيادة على ١٢ شهراً .

الفرع الثانى : كيفية احتساب حوافز الإنتاج للعاملين بشركات المقاولات .

الفرع الثالث : كيفية احتساب الضريبة على المرتبات وما فى حكمها على العاملين بالتربية والتعليم .

الفرع الرابع : كيفية احتساب الضريبة على المرتبات وما فى حكمها المنصرفة بالعملة الأجنبية .

المبحث الثانى : موقف العقود بالنسبة للمسلمين وغير المسلمين للضريبة الموحدة على المرتبات وما فى حكمها .

الفرع الأول : مدى اعتبار الضريبة على المرتبات وما فى حكمها ضريبة كسب عمل .

الفرع الثانى : إجراءات ربط الضريبة ونظر الخلاف أمام لجنة الطعن .

المبحث الثالث : منازعات صاحب الحق فى الطعن على الضريبة على المرتبات وما فى حكمها .

الحوافز التى تصرف للعاملين بمصلحة الضرائب زيادة على ١٢ شهراً

فى شهر ديسمبر ١٩٨٨ أصدرت الإدارة المركزية للبحوث التعليمات التفسيرية رقم ٤ للمادة ٥٨ من القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ بشأن مدى خضوع الحوافز التى تصرف للعاملين بمصلحة الضرائب زيادة على ١٢ شهراً للضريبة على المرتبات .

مفاد هذه التعليمات أنه يجب التفرقة بين المرتب الأصلى وبين المقبوض فعلاً من الحوافز نظراً لأن النص قد ورد بالنسبة للحوافز بالمبالغ المدفوعة للعاملين ومن ثم عند مقارنة الحوافز المدفوعة للعاملين بالمرتب الأصلى تتم المقارنة بين صافى الحوافز بعد خصم التأمينات الاجتماعية بإجمالى المرتب .

مثال : موظف مرتبه السنوى ٣٢٠٠ جنيه تقاضى حوافز سنوية ٣٨٠٠ جنيه تبلغ قيمة التأمينات الاجتماعية المستحقة عن الحوافز ٤١٨ جنيها وعن المرتب السنوى ٤٨٨ جنيها .

فى ضوء التعليمات سالفة الذكر يكون وعاء الضريبة على النحو التالى :-

الحوافز ٣٨٠٠ يخصم التأمينات الاجتماعية المستحقة عن الحوافز (حصة الموظف) ٤١٨ جنيها صافى حوافز الإنتاج ٣٣٨٢ جنيها يخصم الحد الأقصى لإعفاء حوافز الإنتاج ٣٠٠٠ الزيادة فى الحوافز والخاضعة للضريبة ٣٨٢ .

إذن وعاء ضريبة المرتبات = المرتب السنوى ٣٢٠٠ يضاف الزيادة فى الحوافز ٣٨٢ = ٣٥٨٢ يخصم تأمينات اجتماعية المرتب + الحوافز ٨٦٦ = ٢٧١٦ يخصم ١٠ ٪ مقابل الحصول على الإيراد ٢٧١ = ٢٤٤٤ يخصم إعفاء شخص ٢٠٠٠ - الوعاء ٤٤٤ لكن الواقع العملى أثبت أن غالبية المأموريات تطبق معالجة مغايرة تماماً للوارد بتلك التعليمات التفسيرية سالفة الذكر حيث تم المقارنة بين إجمالى الحوافز المنصرفة (قبل خصم التأمينات) وبين قيمة المرتب السنوى ويكون الباقى هو الخاضع للضريبة وذلك عند تطبيق الحد المنصوص عليها فى القانون بشأن حوافز الإنتاج الأمر الذى ترتب عليه وجود اختلاف فى الوعاء الخاضع للضريبة ومن ثم اختلاف المعاملة الضريبية على الرغم من أن طبيعة الإيرادات واحدة وهذا دفع العديد من الشركات إلى المطالبة بسريان التعليمات التفسيرية رقم ٤ المادة ٥٨ من القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ بشأن خضوع الحوافز التى تصرف للعاملين بالمصلحة على ١٢ شهراً عليها تحقيقاً للمساواة .

ويرى البعض أن المعاملة التى ربطتها التعليمات التفسيرية رقم ٤ تسرى على كافة العاملين بكل الوحدات سواء الحكومة أو القطاع العام أو غيرها وليست مقصورة على العاملين بمصلحة الضرائب وهذا ما أكده كتاب الإدارة العامة للبحوث المؤرخ ١٩٩١/١/٢٧ عندما نص على أن هذه التعليمات لم تقصد العاملين بمصلحة الضرائب فقط وإنما ذكرت العاملين بالمصلحة كمثال من أمثلة العاملين بالحكومة ووحدات الحكم المحلى والقطاع العام أسوة بالعاملين بمصلحة الضرائب .

وقد ثار خلاف حول مدى خضوع المرتبات وما فى حكمها والماهيات والأجور والمكافآت والإيرادات المرتبة لمدى الحياة فيما عدا الحقوق التأمينية التى تدفعها الحكومة المصرية ووحدات الإدارة المحلية وغيرها من

الأشخاص الاعتبارية العامة على المرتبات ، حيث ارتأت مصلحة الضرائب خضوع المبالغ التى تؤدى للعاملين بمصلحة الضرائب عند إحالتهم إلى المعاش أو الوفاة للضريبة على المرتبات واعترضت الإدارة المحلية والهيئات العامة ولحسم هذا الخلاف تم عرض الموضوع على الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بجلستها المنعقدة فى ١٩٩١/١٠/٩ فاستبان لها أن المادة ٥٥ من قانون الضرائب على الدخل الصادر بالقانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ المعدل بالقانون رقم ٨٧ لسنة ١٩٨٣ نصت على أن تسرى الضريبة على :

١ - المرتبات وما فى حكمها والماهيات والأجور والمكافآت والإيرادات المرتبة مدى الحياة فيما عدا الحقوق التأمينية التى تدفعها الحكومة المصرية ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة والصناديق الخاضعة للقانون رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٥ بإصدار قانون صناديق التأمين الخاصة البديلة إلى أى شخص سواء كان مقيماً فى مصر أو فى الخارج ومفاد هذا النص أن الضريبة على المرتبات تسرى على ما تؤديه الحكومة ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة للموظف من مرتب مقابل العمل الفعلى وما يؤدى إليه من مزايا نقدية وعينية كجزء لهذا المرتب ، كما تسرى الضريبة على ما يأخذ حكم المرتب من دفعة دورية وعلى ما يؤدى إلى الموظف بصفة مستمرة من مكافآت عن أعمال لعمله الأصلى ومن حيث إن المادة الأولى من قرار مصلحة الضرائب رقم ١٦٦٥ لسنة ١٩٨٦ بشأن قواعد صرف حوافز زيادة الحصيلة فنص على أنه تصرف حوافز زيادة الحصيلة للعاملين بمصلحة الضرائب طبقاً للقواعد العامة والخاصة .

٢ - تصرف الحوافز لمن يتم انتهاء خدمته فى غير الطريق التأديبى بواقع اثنى عشر شهراً دفعة واحدة فى الحالات الآتية :ـ

- الإحالة إلى المعاش لبلوغ السن القانونية.
- إنهاء الخدمة لعدم اللياقة الصحية .
- الإحالة إلى المعاش المبكر وفقاً لحكم المادة رقم ٩٥ مكرراً من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .
- الإحالة إلى المعاش للقيام بأحد المشروعات وفقاً لأحكام المادة ٩٥ مكرراً من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .
- الوفاة أثناء الخدمة ويصرف الحوافز فى هذه الحالة للمستفيد بمنحة الوفاة طبقاً لأحكام قانون التأمين الاجتماعى الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٠ .

ومن حيث أن المبالغ التى تؤدى إلى العاملين بمصلحة الضرائب بمقتضى القرار السابق عند انتهاء خدمتهم فى إحدى الحالات المنصوص عليها فى المادة الأولى المشار إليها لا يعدو أن يكون إضافة لما يستحقه العامل منهم عند ترك الخدمة من معاش أو مكافأة وهو يمنح دفعة واحدة ولا يعتبر مرتباً أو أجرا عن تلك المدة ولا مكافأة أو تعويضاً إذ أنه يتقاضى مرتبه ومكافآته عنها كاملة خلال مدة عمله وهو لا يتسم بما تتسم به المرتبات والأجور وما فى حكمها ولا تعويضاً لافتقاده وإنما هو لا يعدو أن يكون التزاماً التزمت به مصلحة الضرائب

عندما يترك العامل الخدمة فى إحدى الحالات سالفة الذكر وذلك بإعطائه تلك الإضافة وما يصرف إليه بمقتضى قرارها المشار إليه ليس إلا رأسمال يؤدى إليه مرة واحدة ومن ثم حكم رأس المال وما على مثله فى القانون من ضريبة مرتبات .

ومن حيث إنه إذا كان ما تقدم فإن ما يؤدى إلى العاملين بمصلحة الضرائب طبقاً لقرارها المتقدم وفى الحالة المشار إليها به لا يخضع للضريبة على المرتبات وما فى حكمها مما يتناوله النص فى المادة ٥٥ من قانون الضرائب على الدخل .

لــــذلـــك

انتهى رأى الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع إلى عدم خضوع المبالغ فى الحالة المعروضة - التى تؤدى إلى العاملين بمصلحة الضرائب عند إحالتهم إلى المعاش أو الوفاة للضريبة على المرتبات .

كيفية احتساب حوافز الإنتاج للعاملين بشركات المقاولات :

لم يتعرض القرار الوزارى الخاص بحوافز الإنتاج لمعايير احتساب هذه الحوافز تفصيلاً فى الأنشطة الاقتصادية المختلفة - باستثناء المنشآت الصناعية والبترولية - وعلى ذلك أصبحت هذه المعايير فى الأنشطة المختلفة تخضع للتقدير الشخصى ،

فنشاط المقاولات يتصف بمجموعة من الخصائص أثرت بشكل كبير على تعميم النظام المحاسبى المطبق فى هذه الشركات ومن ضمن هذه الخصائص اختلاف الفترة المحاسبية التى يبدأ فيها تنفيذ العقد عن الفترة المحاسبية التى يتم فيها إنهاء العقد أى أن مدة تنفيذ العقد قد تتراضى لعدة سنوات وإن الأعمال التى قد تنفذها شركة المقاولات خلال الفترة المالية قد لا تتجاوز ٥٠ ٪ من إجمالى القيمة التعاقدية أى إن نسبة تنفيذها لا ترقى إلى المستوى الذى يكفى لقيدها فى حساب الأرباح والخسائر إيراداً ومصروفاً فتدرج فى جانب الأصول بالميزانية تحت حساب الأعمال تحت التنفيذ ثم تدرج فى حساب الأرباح والخسائر فى السنة التالية بعد أن يصل مستوى تنفيذها إلى ما يؤهلها للقيد فى الأرباح والخسائر الأمر الذى يضطر معه بعض الشركات إلى عدم إظهار الإيرادات والمصروفات التى تحققت خلال الفترة المالية وترحيلها إلى السنة التالية ومن ثم فإن رقم الأعمال المبين بقائمة الدخل لا يعبر عن حقيقة حجم الأعمال المنفذة خلال الفترة والتى تم إدراج جزء منها أو كلها بحساب الأعمال تحت التنفيذ بقائمة المركز المالى والتالى فعند قيام المأمورية بمقارنة الإيرادات المدرجة بحساب التشغيل (قائمة الدخل) عن سنة ما بالإيرادات المدرجة بنفس الحساب عن السنة السابقة لغرض احتساب مدى استحقاق العاملين للحوافز دون الأخذ فى الاعتبار قيمة الأعمال المنفذة بقائمة المركز المالى يكون قد جانبها الصواب وفى هذا مخالفة صريحة لنصوص القانون والقرار الوزارى رقم ٨٧٦ لسنة ١٩٩٩ بشأن إصدار القواعد الخاصة باعتبار المبالغ المدفوعة من منشآت القطاع الخاص الخاضعة لأحكام القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ وتعديلاته لزيادة الإنتاج أو رفع مستوى الخدمة كحوافز إنتاج .

نخلص مما سبق أن رقم الأعمال يتحدد فى شركات المقاولات بمجموع الإيرادات الداخلة بقائمة الدخل مضافاً إليها رقم الأعمال تحت التنفيذ المبين بقائمة المركز المالى مع ضرورة الأخذ فى الاعتبار حركة الإضافات والاستبعادات الخاصة بحساب الأعمال تحت التنفيذ عند احتساب مدى استحقاق العاملين للحوافز من عدمه لدى هذه الشركات .

احتساب الضريبة على المرتبات وما فى حكمها المنصرفة بعملة أجنبية .

ثار خلاف حول ما إذا كانت الضريبة على المرتبات وما فى حكمها التى يتم صرفها بالدولار يتم أداؤها بالجنيه المصرى أم بالدولار.

حيث ارتأت مصلحة الضرائب أنه يجب سداد الضريبة بنفس عملة المرتبات وما فى حكمها باعتبار أن الضريبة هى استقطاع من المرتب وبالتالى نسبة إلى المادة الخاضعة حسب نوعها (عملة مصرية ـ عملة أجنبية) واعترضت الجهة التابع لها هؤلاء العاملون باعتبار أن عملة البلاد الأصلية هى الجنيه المصرى وإن السداد يتم بما يعادل هذه المبالغ بالجنيه المصرى ولحسم هذا الخلاف تم عرض الموضوع على الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع المنعقدة بتاريخ ١٩٨٨/١١/٣٠ فاسترجعت التطور التاريخى لأحكام المنظمة للوفاء بالعملة المصرية وتبين لها إن الأمر الصادر فى ١٩١٤/٨/٦ بشأن السعر الإلزامى لأوراق البنكنوت الصادرة من البنك الأهلى المصرى قد نص فى مادته الأولى على أن (أوراق البنكنوت الصادرة من البنك الأهلى المصرى تكون لها نفس القيمة الفعلية التى للنقود الذهبية المتداولة فى القطر المصرى).

وعلى ذلك فكل ما يدفع من تلك الأوراق ولأى سبب وبأى مقدار يكون دفعاً صحيحاً وموجباً براءة الذمة وأن القانون رقم ٥٧ لسنة ١٩٥١ بإنشاء بنك مركزى للدولة قد نص فى المادة الرابعة عشر على أن (يكون لأوراق النقد التى يصدرها البنك الأهلى المصرى قوة إبراء الدين بدون قيد وأن قانون البنوك والائتمان الصادر بالقانون رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ ينص فى المادة السابعة عشر منه على أن يكون لأوراق النقد التى يصدرها البنك المركزى قوة ابراء غير محددة) كما استعرضت الجمعية العمومية لأحكام المنظمة لكيفية التعامل بالنقد الأجنبى فتبين لها أن القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٧٦ بتنظيم التعامل بالنقد الأجنبى قد حدد كيفية التعامل بالعملات الأجنبية ونص فى مادته الأولى على أنه (لكل شخص طبيعى أو معنوى من غير الجهات الحكومية والهيئات العامة ووحدات وشركات القطاع العام أن يحتفظ بكل ما يؤول إليه أو يملكه أو يحوزه من نقد أجنبى من غير عمليات التصدير السلعى والسياحة ، وللأشخاص الذين أجيز لهم الاحتفاظ بالنقد الأجنبى طبقاً للفقرة السابقة الحق فى القيام بأية عمليات النقد الأجنبى بما فى ذلك التحويل للداخل والخارج والتعامل داخلها على أن يتم هذا التعامل عن طريق المصارف المعتمدة للتعامل فى النقد الأجنبى والجهات الأخرى المرخص لها بالتعامل طبقاً لأحكام هذا القانون فى مصر .

ونصت المادة ١٤ منه على أن (كل من خالف أحكام هذا القانون أو شرع له مخالفته أو خالف القواعد المنفذة لها يعاقب بالحبس) واسترجعت الجمعية العمومية كذلك أحكام قانون الضرائب على الدخل الصادر بالقانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ والذى ينص فى المادة ٥٥ منه على أن (تسرى الضريبة على المرتبات وما فى حكمها والماهيات والأجور والمكافآت والإيرادات المرتبة لمدى الحياة فيما عدا المعاشات التى تدفعها الشركات والمنشآت والجمعيات والهيئات الخاصة والمعاهد التعليمية والأفراد إلى أى شخص مقيم فى مصر أو فى الخارج عن خدمات أديت فى مصر وتنص المادة ٥٨ منه على أنه (فيما عدا ما ورد بالبند ٨ من المادة ١ من القانون بتحديد وعاء الضريبة على المرتبات على أساس مجموع ما يحصل عليه الممول من مرتبات ماهيات وأجور ومكافآت وبدلات وإيرادات مرتبة مدى الحياة).

والمستفاد من جميع هذه النصوص أنه منذ أن خرج المشرع على قاعدة الذهب فقد جعل للعملة الورقية المصرية قوة إبراء للذمة غير محدودة تتمتع معها أية منازعات فى قبولها وأنه بتنظيم التعامل بغير هذه العملة داخل البلاد فقد نظمه ووضع أسس وضوابط القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٧٦ بتنظيم التعامل بالنقد الأجنبى الذى حظر صراحة الخروج على أحكامه أو مخالفتها وعلى ذلك فإنه فيما يخص الضريبة على المرتبات بالنسبة لعملة تحصيلها فإن الثابت من أحكام القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ الخاص بالضرائب على الدخل المشار إليه إن وعاء الضريبة وسعرها يتحدد على أساس الجنيه المصرى باعتباره عملة البلاد الرسمية ومن ثم فإن العملة المصرية هى الأساس فى كل ما يتعلق بالضرائب .

ومن حيث إنه لما كان ما تقدم فإن الأشخاص الذين يتقاضون مقابل ما يؤدونه من خدمات سواء أكان فى صورة مرتبات أو غيرها بالعملات الأجنبية لا يلتزمون قانوناً بأداء الضريبة عن هذه المبالغ بذات العملة الأجنبية التى يتقاضونها إذ لو أن المشرع أراد ذلك لما أعوزه النص عليه صراحة كما فعل بالنسبة لاشتراكات التأمينات الاجتماعية فى قانون التأمين الاجتماعى رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ والذى قضت المادة ١٢٦ منه بالتزام المؤمن عليه فى حالة الإعارة الخارجية بقيمة حصته وحصة رب العمل وتدفع بعملة أجنبية وتبعاً لذلك فإن تحديد وعاء الضريبة فى الحالة المعروضة وربطها يتم بالعملة المصرية .

لذلـــــك .

انتهت الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع إلى أن استئداء ضريبة المرتبات المستحقة عن المبالغ والمرتبات الخاضعة لها يكون بالعملة الأجنبية .

كيفية احتساب الضريبة على المرتبات . وما فى حكمها للعاملين بالتربية والتعليم .

ثار خلاف حول مدى خضوع مكافآت العاملين بوزارة التربية والتعليم للضريبة العامة على المرتبات حيث ارتأت مصلحة الضرائب خضوع مكافآت العاملين بوزارة التربية والتعليم للضريبة العامة على المرتبات ولحسم هذا

الخلاف تم عرض الموضوع على الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بجلستها المنعقدة فى ١٨ - ١٠ - ١٩٩٢ فاستبان لها أن المادة ٥٥ من قانون الضرائب على الدخل الصادر بالقانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ فنص على أنه (تسرى الضريبة على المرتبات على :
١ - المرتبات وما فى حكمها والماهيات والأجور والمكافآت والإيرادات المرتبة لمدى الحياة فيما عدا المعاشات التى تدفعها الشركات والمنشآت والجمعيات والهيئات الخاصة والمعاهد التعليمية والأفراد إلى أى شخص مقيم فى مصر أو فى الخارج عن خدمات أديت فى مصر فى حين تنص المادة ٥٨ من القانون ذاته على أنه (فيما عدا ما ورد بالبند ٨ من المادة ١ من هذا القانون يحدد وعاء الضريبة على المرتبات على أساس مجموع ما يحصل عليه الممول من مرتبات وماهيات وأجور ومكافآت وبدلات وإيرادات مرتبات لمدى الحياة ، فيما عدا المعاشات ما يكون ممنوحاً له من المزايا النقدية أو العينية وذلك على النحو الآتى :
- لا تسرى الضريبة على المبالغ التى يتقاضاها العاملون كحوافز إنتاج وذلك فى حدود ١٠ ٪ من المرتب أو المكافآت أو الأجر الأصلى ويشترط ألا يتجاوز ٣٠٠٠ جنيه فى السنة وتعتبر حوافز إنتاج فى تطبيق أحكام هذا البند ما يلى :.
المبالغ المدفوعة من الحكومة كحوافز إنتاج طبقاً للقوانين واللوائح المنظمة لها واستظهرت الجمعية مما تقدم وعلى ما سبق به افتاؤها بجلسة ١٩٩١/٥/٢٢ ملف رقم ١٩٨٨/٤/٨٦ إن ما أطلق عليه القانون (حوافز إنتاج) وقضى بعدم سريان الضريبة إلا فيما يجاوز مقدارها الحدود وليست إلا مرتبات ما يدفع إلى العاملين بالجهات المشار إليها أو حكمها وإن القانون لم يعرفها وإنما اكتفى بوصفها بأنها المبالغ التى يتقاضاها العاملون كحوافز إنتاج وهو ما يجعل العبرة فى تحديدها بحقيقة الواقع من الأمر والسبب والباعث لأدائها من تلك الجهات إلى العاملين فيها طبقاً للقوانين واللوائح المنظمة لشئون العاملين فيها ومن حيث إن المادة الأولى من قرار وزير التعليم رقم ٣٦١ لسنة ١٩٩٠ بشأن مكافآت النقل ينص على أن (يمنح العاملون بالمدارس الرسمية والمديريات والإدارات التعليمية بالمحافظات وبديوان عام الوزارة عن جميع أعمال امتحانات النقل المختلفة وغيرها من أعمال بجميع مراحل التعليم على اختلاف نوعياتها مكافأة قدرها ثلاثون يوماً) ومن حيث أن الجمعية العمومية بجلستها المشار إليها ارتأت أن المكافآت المالية المنصوص عليها فى قانون تنظيم الجامعات ولائحته ومنها تلك التى تمنح عن أعمال الامتحانات من تصحيح وفحص بحوث ومراقبة ومراجعة وملاحظة لأعضاء هيئة تدريس العاملين وكذلك من غير أعضاء هيئة التدريس وذلك بقصد تحقيق الأهداف التى تقوم عليها الجامعات وحسن أداء موظفيها لأعمالهم وكفايتهم وإذا كان الثابت فيما تقدم جميعا أن المكافآت للعاملين بوزارة التربية والتعليم المنصوص عليها فى قرارى وزير التعليم المشار إليها لا تختلف فى طبيعتها عن تلك المقررة بقانون تنظيم الجامعات ولائحته

التنفيذية وبالتالى يقتضى تطبيق ما انتهى إليه إفتاء الجمعية فى شأن الجامعات واعتبارها من حوافز الإنتاج المنصوص عليها فى المادة ٥٨ من قانون الضرائب على الدخل ومن ثم يسرى عليها حكمها لذلك انتهت الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع إلى تطبيق فتواها رقم ٥٢٥ فى ١٩٩١/٦/٣٠ ملف رقم ١١٨٨/٤/٨٦ بجلسة ١٩٩١/٥/٢٢ على العاملين بوزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بمكافأة الامتحانات العامة والنقل .

المبحث الثانى
موقف العقود بالنسبة للمسلمين وغير المسلمين
للضريبة الموحدة على المرتبات وما فى حكمها
(الضريبة على المرتبات)

- المأذون الشرعى موظف عام وما يحصل عليه من ذوى الشأن نقداً أو عيناً مقابل توثيقه العقود والشهادات مما يترتب عليه خضوعه للضريبة على المرتبات .
- ضرائب (الضريبة على المرتبات : ما يتقاضاه موثق عقود الزواج لغير المسلمين).
- موثق عقود الزواج لغير المسلمين موظف عام وعلى أساس ذلك فما يتقاضاه من أجر مقابل توثيق عقود الزواج لغير المسلمين خضوعه للضريبة على المرتبات .
- محكمة الموضوع سلطتها فى فهم الواقع وتقدير الأدلة .
- محكمة الموضوع لها السلطة التامة فى فهم الواقع وتقدير الأدلة حسابها أن تبين الحقيقة التى اقتنعت بها وأن تقيم قضاءها على أسباب سائغة تكفى لحمله .

لما كان البين فى استقراء نصوص لائحة المأذونين الصادر بها وزير العدل فى ١٩٥٥/١٠ أن المأذون هو موظف عمومى يختص دون غيره بتوثيق عقود الزواج وشهادات الطلاق والرجعة والتصادق على ذلك بالنسبة للمسلمين من المصريين ومن ثم فإن ما يحصل عليه من ذوى الشأن نقداً أو عيناً بمناسبة ما يوثقه من العقود والشهادات يخضع للضريبة على المرتبات وهى ضريبة كسب العمل ولا يخضع لضريبة المهن غير التجارية .

إن موثق عقود الزواج لغير المسلمين موظف عمومى هو الآخر باعتبار أن العمل الذى يؤديه المأذون يتماثل مع العمل الذى يؤديه المأذون الشرعى ويكون ما يتقاضاه من أجر مقابل توثيق عقود الزواج لغير المسلمين يخضع أيضاً للضريبة على المرتبات وهى ضريبة كسب العمل ولا يخضع لضريبة المهن غير التجارية .

- المنع من إعادة طرح النزاع فى المسألة المقضى فيها يشترط فيه أن تكون المسألة واحدة فى الدعوتين وهى تكون كذلك إذا كانت أساسية لا تتغير وأن يكون الطرفان قد تناقشا فى الدعوة الأولى واستقرت حقيقتها بينهما بالحكم الأول استقراراً جامعاً مانعاً وأن تكون هى بذاتها الأساس فيما يدعى فى الدعوى الثانية بين نفس الخصوم لما كان ذلك - وكان الحكم المطعون فيه قد أستند إلى قرارى اللجنة السابقين فى شأن إخضاع نشاط الطاعن (توثيق عقود الزواج لغير المسلمين) لضريبة كسب العمل وكانت المسألة التى ثار

النزاع بشأنها بمقتضى الفردين السابقين هى بذاتها التى ثار بها النزاع بين طرفى الخصومة فى الدعوى الراهنة إذا خضعت المصلحة المطعونة ضدها الطاعن لضريبة كسب العمل عن نشاطه كوثيقة عقود زواج لغير المسلمين عن السنوات ١٩٨٨ ، ١٩٨٧ ، ١٩٨٦ و كان قرار اللجنة السابقة قد حاز صحية الأمر المقضى فى هذا الشأن لصيد وزارتهما تبين تقدم الطاعن عليهما ومن ثم فقد حسما النزاع فى الدعوى الراهنة وقطعا مجموع ما يتقاضاه الطاعن من مبالغ نظير القيام بهذا للضريبة على كسب العمل - المقرر - فى قضاء هذه المحكمة - إن لمحكمة الموضوع السلطة التامة فى تحصيل منهم الواقع فى الدعوى ، وتقدير ما تقدم إليها من أدلة ولا تترتب عليها فى الأخذ بأى دليل تكون قد اقتنعت به ويحسبها أن تبين الحقيقة التى اقتنعت بها وأن تقيم قضاءها على أسباب سائغة تكفى لحاملها كان ذلك وكان الحكم المطعون منه قد أقام قضاءه على ما انتهى إليه قرار اللجنة والذى خلص إلى ... إن اللجنة ترى أن عمل الطاعن له شقان شق دينى وشق مدنى - والشق الدينى يتمثل فى مراسم صلوات الإكليل المقدسة وهو يؤدى مجاناً ، أما الشق الثانى المدنى والذى يتمثل فى توثيق العقود لغير المسلمين فى سجلات محاكم الأحوال الشخصية وهذه وإن كانت متممة لعملية الإكليل إلا أنها منفصلة تماماً عن العملية الروحية حيث يقوم الطاعن بكتابة بيانات العقود فى دفاتر الزواج التى يحصل عليها من المحكمة بعد سداد قيمة الرسوم ثم يقوم بتسجيل هذه العقود فى سجلات المحكمة مقابل الأتعاب التي يحصل عليها ... كما سبق محاسبة الطاعن عن إيراده من توثيق العقود فى السنة السابقة وصار قرار اللجنة نهائياً بعدم الطعن عليه ... وكان ذلك من الحكم استخلاصاً سائغاً له أصله الثابت بالأوراق ومن ثم فإن ما ينعاه الطاعن بهذا السبب لا يعدو أن يكون جدلاً موضوعياً فيما لمحكمة الموضوع من سلطة فهم الواقع وتقدير الأدلة فى الدعوى لا تجوز آثارتهم أمام محكمة النقض (٢، ١) الطعن رقم ٨٦٤ لسنة ٦٥ ق - جلسة ١٠ / ١٢ / ٢٠٠١ .

(٣٠٤) الطعن رقم ٤١٢٣ لسنة ٦١ ق بجلسة ١٩٩٩/٥/٣١ .

(٤) نقض جلسة ١٩٧٨/٣/٢١ س ٢٩ ج ١ ص ٨٤٣.

الطعن رقم ١٠٩٦ لسنة ٥٦ ق - جلسة ١٩٩٣/١/٤.

الفرع الأول

مدى اعتبار الضريبة على المرتبات وما فى حكمها ضريبة كسب عمل

- الضريبة على المرتبات لمن تسرى عليهم أحكام الخصم من المنبع انطباق م ٧٢ ق ١٥٧ لسنة ١٩٨١ المبينة لسبيل الاعتراض على ربط الضريبة من لا تسرى عليهم أحكام الخصم من المنبع لم يرسم المشرع طريقاً معيناً للإخطار بربط الضريبة أو الطعن فى الربط .
- ضرائب (الضريبة على المرتبات - كسب العمل) .

الضريبة على المرتبات هى ضريبة على كسب عمل ليس هناك مغايرة بينهما - علة ذلك -

وإذ كان الثابت أن مأمورية الضرائب أخطرت الطاعن بربط الضريبة عن سنوات النزاع بمقتضى الإخطار المعد لذلك ـ باعتباره من طائفة ممولى ضريبة المرتبات الذين لا تسرى عليهم أحكام الخصم من المنبع وكانت إجراءات ربط الضريبة المنصوص عليها بالمادة ٤٦ من القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ .

لا تسرى فى شأن الممولين الخاضعين لأحكام الضريبة على المرتبات باعتبار أن نصوص هذه الضريبة الأخيرة لم يرد بها ثمة إحالة إلى أحكام بما مؤداه أن المشرع لم يحدد شكلاً خاصاً للأخطار بربط الضريبة يتعين الالتزام به .

ـ المقرر فى قضاء هذه المحكمة ـ أن قانون الضرائب على الدخل الصادر بالقانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ قد أفرد الباب الثالث من الكتاب الأول للضريبة على المرتبات والباب الرابع من ذات الكتاب للضريبة على أرباح المهن غيرالتجارية وكان القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩ قد اتخذ عنواناً للكتاب الثالث (الضريبة على كسب العمل) وقسم على بابين خص الأول منهما بالضريبة على المرتبات وما فى حكمها والأجور والمكافآت والمعاشات وخص الثانى بالضريبة على المرتبات هى ضريبة كسب عمل وليس هناك مغايرة بينهما لأن المرتبات ناتجة من العمل لدى الغير .

الطعن رقم ٥١١١ لسنة ٦٥ ق ـ جلسة ٢٠٠٢/٥/١٣ .

الفرع الثانى

إجراءات ربط الضريبة ونظر الخلاف أمام لجنة الطعن

(١٠٣) ضرائب « الضريبة على المرتبات ، إجراءات ربط الضريبة »

ـ الضريبة على المرتبات لمن تسرى عليهم أحكام الخصم من المنبع ، انطباق من ٧٢ ق ١٥٧ لسنة ١٩٨١ المبينة لسبيل الاعتراض على ربط الضريبة من لا تسرى عليهم أحكام الخصم من المنبع لم يرسم المشرع طريقاً معيناً للإخطار بربط الضريبة أو الطعن فى الربط .

ـ إجراءات ربط ضريبة الأرباح التجارية والصناعية لا تسرى فى شأن ممولى ضريبة المرتبات أساس ذلك مؤداه عدم تحديد المشرع شكلاً خاصاً للأخطار بضريبة المرتبات ـ أثره ـ إخطار المأمورية للطاعن بربط الضريبة بمقتضى الإخطار المعد لذلك باعتباره من طائفة ممولى المرتبات من لا تسرى عليهم أحكام الخصم من المنبع .

ـ ضرائب (قرارات لجنة الطعن) قوة الأمر المقضى .

لجنة الطعن الضريبى ـ هيئة إدارية لها ولاية القضاء للفصل فى خصومة صيرورة القرار الصادر منها نهائياً ـ أثره ـ اكتسابه ـ قوة الأمر المقضى بها بين الخصوم أنفسهم ـ أثر ذلك .

حكم حجية الحكم :

المنع من إعادة النزاع فى المسألة المقضى فيها ـ شروطه ـ وحدة المسألة فى الدعويين .

ـ المقرر فى قضاء هذه المحكمة أن لجان الطعن المنصوص عليها فى المادة ١٥٨ من القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ المقابلة للمادة ٥٠ من القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩ المعدلة بالقانون رقم ٢٥٣ لسنة ١٩٥٣ وإن كانت هيئات

إدارية إلا أن القانون أعطاها ولاية القضاء للفصل فى خصومة بين مصلحة الضرائب والممول فتجوز القرارات التى تصدرها فى هذا الشأن قوة الأمر المقضى متى أصبحت غير قابلة للطعن وتصبح حجة بما فصلت فيه من حقوق فلا يجوز قبول دليل منقص هذه القوانين أى نزاع قام بين الخصوم أنفسهم وتعلق بذات الحق محلاً وسبباً .

- الطعن رقم ٥١١١ لسنة ٦٥ القضائية الضريبية .

- الطعن رقم ٥١١١ لسنة ٦٥ - جلسة ٢٠٠٢/٥/١٣ م .

مدى سريان أحكام الخصم من المنبع :

إجراءات ربط ضريبة الأرباح التجارية والصناعية لا تسرى فى شأن ممولى ضريبة المرتبات ، أساس ذلك فمؤداه عدم تحديد المشرع ذلك خاصة للإخطار المعد لذلك باعتباره من طائفة ممولى المرتبات ممن لا تسرى عليهم أحكام من المنبع ، صحيح .

- الطعن رقم ٥١١١ لسنة ٦٥جلسة ٢٠٠٢/٥/١٣

المبحث الثالث

منازعات صاحب الحق فى الطعن على الضريبة على المرتبات وما فى حكمها طعن صاحب العمل على ما تقدره مصلحة الضرائب من فروق ضريبية على مرتبات العاملين لديه .

طعن من ذى صفة :

أصدرت محكمة النقض الدائرة التجارية حكماً تاريخياً بجلسة ٢٠٠٣/١/٢٩ فى الطعن المقيد بجدول المحكمة برقم ١٢٧٢ لسنة ٧١ ق المرفوع من شركة ... ضد السيد الدكتور / وزير المالية بصفته الرئيس الأعلى لمصلحة الضرائب والسيد رئيس مصلحة الضرائب بصفته .

وأرسى الحكم مبدأ هاما يتمثل فى أن صاحب العمل له صفة فى الاعتراض وله مصلحة فى مخاصمة مصلحة الضرائب بشأن ما تدعيه من أحقيتها لفروق أرتأ رب العمل استبعاد خضوعها للضريبة على المرتبات والأجور .

ونورد فيما يلى وقائع وأسباب ومنطو الحكم :

الوقائع

فى يوم ٢٠٠١/١٠/٢٤ طعن بطريق النقض فى حكم محكمة استئناف القاهرة الصادر بتاريخ ٢٠٠١/٨/٢٩ فى الاستئنافين رقمى ٢٨١٥ لسنة ١١٦ ق ١٠٠ لسنة ١١٧ ق وذلك بصحيفة طلب فيها الطاعن الحكم بقبول الطعن شكلاً وفى الموضوع بنقض الحكم المطعون فيه .

وفى نفس اليوم أودع الطاعن مذكرة شارحة .

وفى ٢٠٠١/١١/١٥ أعلن المطعون ضدهما بصفتيهما بصحيفة الطعن وفى ٢٠٠١/١١/٢١ أودع المطعون ضدهما بصفتيهما مذكرة بدفاعهما طالباً فيها رفض الطعن .

وبجلسة ٢٠٠٢/٢/١٢ أمرت المحكمة بوقف تنفيذ الحكم المطعون فيه مؤقتاً لحين الفصل فى الطعن .

ثم أودعت النيابة مذكرتها وطلبت فيها الحكم **أولاً** : عدم قبول الطعن لرفعه على غير ذى صفة بالنسبة للمطعون ضده الثانى بصفته .

ثانياً : ما عدا ما تقدم بقبول الطعن شكلاً وفى الموضوع بنقض الحكم المطعون فيه .

وبجلسة ٢٠٠٢/٥/١٤ عرض الطعن على

المحكمة فى غرفة المشورة فرأت أنه جدير بالنظر وحددت له جلسة ٢٠٠٢/١٠/٨ وبها سمعت الدعوى أمام هذه الدائرة على ما هو مبين بمحضر الجلسة حيث صمم كل من محاميى الطاعن والمطعون ضدهما بصفتيهما والنيابة على ما جاء بمذكرته والمحكمة أرجأت إصدار الحكم إلى جلسة اليوم :

المحكمــــــة

بعد الاطلاع على الأوراق وسماع التقرير الذى تلاه السيد المستشار / محمد العبادى (نائب رئيس المحكمة) والمرافعة وبعد المداولة .

حيث إن الطعن استوفى أوضاعه الشكلية وحيث إن الوقائع - على ما يبين من الحكم المطعون فيه وسائر الأوراق - تتحصل فى أن مأمورية الضرائب المختصة قدرت فروق ضريبية مرتبات العاملين لدى الطاعنة عن السنوات من ١٩٨٦ حتى سنة ١٩٩٠ وأخطرتها بذلك فاعترضت وأحيل الخلاف إلى لجنة الطعن التى قررت تخفيض التقديرات وإذا لم ترتض الطاعنة هذا القرار أقامت الدعوى رقم ٤٥ لسنة ١٩٩٥ ضرائب الجيزة الابتدائية بطلب تعديل القرار المطعون فيه وتخفيض التقديرات ندبت المحكمة خبيراً وبعد أن قدم تقريره حكمت بتاريخ ٢٢ من نوفمبر سنة ١٩٩٩ برفض الدفع المبدى من مصلحة الضرائب بعدم قبول الطعن لرفعه من غير ذى صفة وبتعديل القرار المطعون فيه وتخفيض التقديرات استأنفت هذه المصلحة الحكم باستئناف رقم ٢٨١٥ لسنة ١١٦ ق القاهرة كما استأنفته طاعنة أمام ذات المحكمة بالاستئناف رقم ١٠ لسنة ١١٧ ق وبعد أن ضمت المحكمة الاستئنافين قضت بتاريخ ٢٩ من أغسطس لسنة ٢٠٠١ فى موضوع الاستئناف الأول بإلغاء الحكم المستأنف الثانى برفضه عرض الطعن على المحكمة فى غرفة المشورة فحددت جلسة لنظره وفيه التزمت النيابة رأيها .

وحيث إن الطعن أقيم على سبب واحد من وجهين تعنى بهما الطاعنة على الحكم المطعون فيه مخالفة القانون والخطأ فى تطبيقه ذلك أنه قضى بعدم قبول الطعن المقام منها على قرار اللجنة لرفعه من غير ذى صفة فى حين أن الحكم الابتدائى قد انتهى إلى توافر هذه الصفة وتخلت مصلحة الضرائب عن التمسك بنفيها أمام محكمة الاستئناف فقد أضحى هذا القضاء حائزاً لقوة الأمر المقضى لا يجوز لمحكمة الاستئناف من بعده أن تقضى على خلافه ، هذا إلى أن الحكم المطعون فيه استند فى نفى صفتها فى الطعن إلى ما أوردته المادة ٧٢ من قانون الضرائب على الدخل رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ من أحكام خصت الممول فى الضريبة على المرتبات دون سواه بالاعتراض على ربط هذه الضريبة رغم أن موضوع الطعن المقام منها لا شأن له بتطبيق أحكام هذه المادة وإنما يتناول مدى أحقية مصلحة الضرائب فى مطالبتها بفروق مرتبات استبعدت فى خضوعها لهذه الضريبة بما يتحقق لها معه الصفة فى منازعة هذه المصلحة بشأنها كل ذلك يعيب الحكم المطعون ويستوجب نقضه ، وحيث أن هذا النص فى شقه الأول غير سديد ذلك أنه ولئن كان الدفع بعدم قبول الدعوى لانتهاء الصفة لدى المدعى - وعلى ما جرى به قضاء هذه المحكمة لا يتعلق بالنظام العام إلا أن هذه الصفة متى ارتبطت بالمصلحة التى يحميها القانون ارتباطاً غير قابل للانفصام

فإنها تأخذ حكمها وتعتبر متعلقة بالنظام العام وتعد قائمة فى خصومة الدعوى ومطروحة دائماً على المحكمة تحكم بها من تلقاء ذاتها ، ويجوز الدفع بها فى أى حالة كانت عليها الدعوى ويعتبر الحكم الصادر فى الموضوع مشتملاً على قضاء ضمنى بشأنها ويعد الطعن بالنقض على هذا الحكم وارداً على هذا القضاء صريحاً كان أم ضمنياً أثار الخصوم هذه المسألة فى الطعن أم لم يثيروها أبدتها النيابة أو لم تبدها باعتبارها وفقاً لذلك المفهوم داخلة فى نطاق الطعون المطروحة على محكمة النقض على نحو يوجب عليها أن تتصدى لها من تلقاء ذاتها وإذ التزم الحكم المطعون فيه هذا النظر فإن النعى عليه بما ورد بهذا الوجه يكون على غير أساس والنعى فى شقه الثانى سديد ذلك أن مؤدى المواد ٥٧ ، ٥٨ ، ٦٥ ، ٦٦ ، ٦٧ ، ٦٨ ، ٧٠ الواردة فى الباب الثالث الخاص بالضريبة على المرتبات ـ من القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ بشأن الضرائب على الدخل أن الشارع وإن فرض الضريبة على المرتبات وما فى حكمها التى يحصل عليها الممول الخاضع لها ، إلا أنه ألزم أصحاب الأعمال وغيرهم ممن يلتزمون بدفع الإيراد الخاضع لهذه الضريبة أن يتولوا خصم مقدار هذه الضريبة من الممولين وتوريدها لمصلحة الضرائب بغرض إحكام الرقابة على التحصيل وتخفيف العبء على هذه المصلحة وذلك فى المواعيد التى حددتها الفقرة الثانية من المادة ٧٠ آنفة البيان واللائحة التنفيذية لذلك القانون ولم يستثن من هذه القاعدة سوى الحالة التى أوردتها المادة ٧١ منه والتى يكون صاحب العمل أو الملتزم بالإيراد الخاضع لهذه الضريبة غير مقيم فى مصر أو ليس له فيها مركز أو منشأة فيقع الالتزام بالتوريد على الممول ذاته ، وعلى هذا فالتزام أصحاب الأعمال بخصم ضريبة المرتبات وتوريدها لمصلحة الضرائب على نحو ما فرضه عليهم قانون الضرائب على الدخل أنف الذكر يوجب على هذه المصلحة توجيه اعتراضها على إجراءات الخصم والتوريد إليهم فيضحى لهم الصفة والمصلحة فى مخاصمتها بشأن ما تدعيه من أحقيتها لفروق ارتأوا استبعاد خضوعها لهذه الضريبة ، لما كان ذلك وكان الواقع فى الدعوى حسبما حصله الحكم المطعون فيه إن الطاعنة أقامت دعواها المبتدئة طعناً على ما انتهى إليه قرار لجنة الطعن من تخفيض ما قدرته مأمورية الضرائب المختصة لفروق ضريبة المرتبات التى أجرت الطاعنة خصمها من العاملين لديها وتوريدها عن سنوات المحاسبة مما يتحقق لها معه استناداً إلى ذلك الالتزام القانونى الصفة والمصلحة فى رفع هذه الدعوى ، وإذ خالف الحكم المطعون فيه هذا النظر ونفى عن الطاعنة الصفة المرتبطة بالمصلحة فى الطعن على قرار لجنة الطعن فى هذا الخصوص فإنه يكون معيباً بما يوجب نقضه .

لذلك

نقضت المحكمة الحكم المطعون فيه وألزمت المطعون ضده الأول بصفته المصروفات ومبلغ مائتى جنيه مقابل أتعاب المحاماة وأحالت القضية إلى محكمة استئناف القاهرة للفصل فيها من دائرة أخرى .

وفاء مستحقات التأمينات لدى بنك الاستثمار القومى بشـــركات الحكـومـة قانونـى ولكن

بقلم / أحمد السيد عطا الله

باحث قانونى بالإدارة المركزية للتشريع المالى بوزارة المالية (ماجستير فى القانون)

وفقاً لأحكام قانون بنك الاستثمار القومى رقم ١١٩ لسنة ١٩٨٠ يعد البنك المذكور جهازاً اقتصادياً يتولى نيابة عن الدولة تجميع المدخرات المتاحة لدى بعض الجهات العامة وتوجيهها لتمويل الاستثمارات العامة على ضوء ما ورد بهذا القانون من أحكام حددت موارده واستخداماته .

ومن أحد أهم موارد البنك المذكور فوائض الهيئة القومية للتأمين الاجتماعى م (١/٥) ومن أهم استخداماته إقراض الحكومة لتمويل الاستثمارات العامة المدرجة بالخطة العامة للدولة م (٢) .

وبتراكم تحويل هذه الفوائض لبنك الاستثمار القومى زادت الديون المستحقة للهيئة القومية للتأمين الاجتماعى تجاه البنك المذكور وفى المقابل زاد اقتراض الحكومة من البنك المذكور لتمويل الاستثمارات العامة الأمر الذى أدى لزيادة حجم الدين العام المحلى .

وإزاء هذا الوضع المتزايد ، فكرت الحكومة فى تقليل حجم هذا الدين بمبادلة الديون المستحقة للتأمينات بشركات ملك الحكومة (رابحة حسبما صدر من تصريحات).

ولقد تضاربت الأراء حول مشروعية هذا التصرف من الناحية الدستورية والقانونية وأرى من وجهة نظرى القانونية أن هذا التصرف قانونى ويجد سنده القانونى فى نص المادة "٣٥٠" من القانون المدنى والتى تنص على أن " إذا قبل الدائن فى استيفاء حقه مقابلاً استعاض به عن الشئ المستحق قام هذا مقام الوفاء " وقد سرت المادة "٣٥١" من ذات القانون أحكام البيع على الوفاء بمقابل المنصوص عليه بالمادة "٣٥٠" سالفة الذكر .

وبتطبيق ذلك ، ينبغى أن يقبل الدائن (مجلس إدارة الهيئة القومية للتأمين الاجتماعى) ، باعتباره هو السلطة المهيمنة على أمور هيئة التأمينات وهو الجهة المختصة باعتماد مركزها المالى ، الشركات المملوكة لوزارة المالية (النائبة عن المالك للمال الدولة) المعروضة للوفاء مقابل الديون المستحقة للهيئة لدى بنك الاستثمار القومى ، أخذاً فى الاعتبار أن أموال التأمينات وأموال هذه الشركات هى أموال خاصة وفقاً للتكييف القانونى لكل منهما .

فإذا حدث و تطابقت إرادات مجلس إدارة الهيئة القومية للتأمين الاجتماعى (الدائن) ووزارة المالية الممثل للمدين (الحكومة) وبنك الاستثمار القومى الوسيط بين الدائن والمدين انعقد العقد ، وسمى هذا التعاقد "وفاء بمقابل" وعُد هذا التصرف قانونياً على النحو المشار إليه .

ومن المفيد أن نشير إلى أن ما قد يثار حول

التخوف من ضياع أموال التأمينات أو إفلاسها ليس له ما يبرره إزاء صراحة المادة (٨) من قانون التأمين الاجتماعى رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ والتى تقضى بأن أى عجز فى أموال التأمينات ولم تكف الاحتياطيات والمخصصات المختلفة لتسويته التزمت الخزانة العامة بأدائه .

ولكن إذا كنا نرى أن هذا التصرف يعد قانونياً على الوجه المشار إليه ، إلا أننا نرى فى ذات الوقت أن على مجلس إدارة الهيئة القومية للتأمين الاجتماعى إعداد دراسة حول جدوى هذه الشركات محل الوفاء وحول أسلوب إدارتها والرقابة عليها ضماناً لأموال المؤمن عليهم باعتباره المسئول عن استثمار هذه الأموال .

وبالنسبة لمشكلة الدين العام المحلى ، فإن الأمر يتطلب البحث عن حلول أخرى للحد من العجز فى الموازنة العامة للدولة عاماً تلو الآخر ومن هذه الحلول تطوير أسلوب الموازنة العامة للدولة من أسلوب الموازنة التقليدية لأسباب موازنة البرامج والأداء للعمل على ترشيد الموازنة إيراداً ومصروفاً وإعادة النظر فى السياسة الضريبية بما يسهم فى تنشيط حركة الإنتاج والسوق المحلى (مثل إعفاء السلع الرأسمالية اللازمة للإنتاج من الضرائب) الأمر الذى يُسهم فى زيادة حصيلة الموازنة العامة من الضرائب لا سيما الضرائب غير المباشرة مع رفع حد الأجور تدريجياً لتنشيط حركة السيولة النقدية بالسوق المحلى مع إحياء فقه المال العام بالمناهج الدراسية ولدى جمهور المواطنين .

ملحوظة : يعبر هذا المقال عن وجهة النظر الشخصية لكاتبه .

❋ قاموس مصطلحات ❋

****

■ حق التصويت — **Right to vote**

■ التسوية — **Setilememt**

■ السوق الثانوى — **Secondary market**

■ تجزئة الورقة المالية — **Split**

■ توزيعات فى شكل أسهم — **Stock dividend**

■ محفظة — **Portfolio**

■ مذكرة معلومات — **Prospectus**

■ الالتزامات — **Liabilities**

■ السيولة — **Liquidity**

■ أسهم الشركات الكبرى — **Blue-Chip stock**

■ سوق صاعد — **Bull market**

■ سوق هبوطى — **Bear market**

■ القيمة الدفترية — **Book value**

■ التقرير السنوى — **Annual**

■ رأسمال مصرح به — **Authorised capital**

■ أوراق مالية كاملة — **Bearer securities**

■ شراء على المكشوف — **Bull purchase**

■ ربح رأسمالى — **Capital jain**

■ قيمة اسمية — **Face value**

■ قروض طويلة الأجل — **Fumded debts**

■ نسبة رأس المال — **Leverage**

■ الشركات المقيدة بالبورصات — **Listed compamies**

■ أسهم ضمان عضوية — **Qualifi catiom shares**

■ سجل المساهمين — **Yegister of shareholders**

■ أرباح محتجزة — **Retaimed earnings**

■ رأسمال مخاطر — **Venture capital**

■ حقوق الاكتتاب — **Application rights**

Borrowing Requirement.

■ صافى الأموال التى تحتاج إليها الحكومة لرد سندات حان أجل استحقاقها .

Book Value.

■ القيمة الدفترية للأسهم وهى ناتج قسمة حقوق الملكية أى الأسهم العادية والاحتياطات والأرباح المحتجزة على عدد من الأسهم المتداولة .

Bonus Shares. ■ أسهم مجانية .

Mortgage Bonds.

■ سندات مضمونة برهن عقارى .

Guaranty Bond.

■ سندات مضمونة من طرف ثالث .

Bottom Fishing.

■ مصطلح يستخدم عند الشراء المستمر لأسهم شركة من جانب مستثمر اعتقاداً منه أنها لن تهبط وتتهيأ للصعود.

Bought deal.

■ تعهد بتصريف الإصدار كل الإصدار من ورقة ما لإعادة بيعها فى السوق الثانوية .

Brokerage. ■ شركة سمسرة.

Buy on dips.

■ تصيد صفقات مربحة بشراء أسهم هبطت أسعارها بشدة وتعتبر مقومة بأقل من قيمتها الحقيقية .

Business community.

■ مجتمع المستثمرين ورجال الأعمال .

Callable bond.

■ سند يمكن استرداده من جانب مصدره خلال فترة معينة محددة لها مسبقاً قبل تاريخ استحقاقه وهو السند الذى ينطبق عليه حق الطلب .

Call Datp.

■ تاريخ استدعاء سندات قبل حلول أجل استحقاقها .

Call Feature.

■ حق اختيارى لمصدر السند فى استرداد السند قبل حلول أجل استحقاقه .

Call Option.

■ عقد خيار الشراء وهو عقد يعطى حامله الحق وليس الالتزام لشراء ورقة مالية أو سلعة بسعر محدد متفق عليه مسبقاً يسمى سعر الممارسة وذلك بعد انقضاء أجل العقد أى فى تاريخ استحقاق العقد أو قبله .

Call Protection .

■ مدة الحماية من الاسترداد المبكر للسند وهى الفترة التى لا يمكن فيها لمصدر السند استرداده قبل حلول أجل استحقاقه .

Bredth market.

■ سوق متسع يقصد به السوق الذى يرد إليه عدد كبير من أوامر الشراء والبيع بشكل يحقق الاستقرار لأسعار الأوراق المالية المتداولة فيه .

Undiversifiable Risk .

■ مخاطر لا يمكن تجنبها : هى المخاطر المنتظمة والتى لا يمكن تجنبها أو تخفيضها بتنويع المستثمر لمكونات محفظة الأوراق المالية .

Unsystematic Risk .

■ مخاطر غير منتظمة : هى مخاطر تنشأ عن ظروف خاصة بالمنشأة أو الصناعة التى تنتمى إليها .

Total Risk .

■ المخاطر الكلية : هى المخاطر الكلية التى يتعرض لها عائد الاستثمار وتشمل المخاطر المنتظمة وغير المنتظمة .

Shadow Market .

■ سوق ضحل يوصف سوق الورقة المالية بالضحالة عندما يعان من عدم انتظام أو استمرارية أوامر البيع والشراء على الورقة.

Technical Analysis .

■ التحليل الفنى : هو التحليل الذى يهتم بدراسة السجل الماضى للتغير فى السعر الذى يباع به السهم على أمل اكتشاف نمط الحركة السعرية للسهم فى المستقبل .

Duration .

■ الامر : هو مقياس لدرجة حساسية سعر السند للتغير فى أسعار الفائدة .

Market Maker .

■ صانع السوق : هو المتخصص أو التاجر الذى يقوم بتحديد سعر الشراء وبيع للورقة المالية ويكون على استعداد لشراء الورقة أو بيعها فى أى وقت للحفاظ على سوق مستقر وعادل للورقة المالية .

~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~
~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~

شركة مصر / إيران للغزل والنسج

شركة مشتركة بين مصر وإيران

(ميرانكس)

تأسست فى ديسمبر ١٩٧٥ بموجب قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له
ويقدر إجمالى الاستثمارات بحوالى (١٦٠ مليون جنيه)

يبلغ رأس مال ميراتكس المدفوع (٢٥٠ ,٥٤ مليون جنيه) وتوزيعه كالآتى :-

٥١٪ للجانب المصرى ويمثله :

١ - شركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس. ٢ - بنك الاستثمار القومى.

٤٩٪ للجانب الإيرانى ويمثلها

الشركة الإيرانية للإستثمارات الأجنبية.

- الأنشطة الرئيسية لميراتكس هى إنتاج وتسويق غزول القطن والمخلوط بالبوليستر من نمرة ٤ إلى ١٦٠ إنجليزى مسرح وممشط، مفرد ومزوى، برم نسيج وتريكو، خام ومحروق ومحرر على كونزو شلل.
- قد جهزت ميراتكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان.
- يقدر الإنتاج السنوى بحوالى ١٠٥٠٠ طن بقيمة ١٥٠ مليون جنيه.

- مصنع الغزل الرفيع :-
  الطاقة = ٧٢٦٥٦ مردن
  الإنتاج = ٢٦٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٦٣ إنجليزى
- مصنع الغزل المتوسط :-
  الطاقة = ٥٩٦٤٨ مردن
  الإنتاج = ٥٣٥٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٣١ إنجليزى
- مصنع الغزل السميك :-
  الطاقة = ٣٢٠٠ روتر
  الإنتاج = ٢٥٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ١٣ إنجليزى

- تبلغ صادرات ميراتكس حوالى (٤٠٠٠ طن سنويا) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأسواق اوروبا الغربية (المانيا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، اسبانيا، انجلترا، ايطاليا) ودول شرق آسيا (اليابان، تايوان، كوريا، سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب، تونس) .

يبلغ عدد العاملين (٣٢٠٠ عامل) تبلغ أجورهم السنوية مايقرب من (٢٨ مليون جنيه)